全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

商 业 模 式 将 决 定 企 业 的 成 败

赔赚



找到赢利杠杆的支点

PROFITABLE AND UNPROFITABLE

孟庆祥◎著



清华大学出版社

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

商业模式将决定企业的成败

赔赚

找到赢利杠杆的支点

PROFITABLE AND UNPROFITABLE

清华大学出版社
北 京

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

赔赚——找到赢利杠杆的支点/孟庆祥 著. —北京：清华大学出版社，2010.5

ISBN 978-7-302-22288-0

Ⅰ. 赔… Ⅱ. 孟… Ⅲ. 中小企业—企业管理 Ⅳ. F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 050116 号

责任编辑：张立红 王燊娉
封面设计：彩奇风企划
版式设计：孔祥丰
责任校对：胡雁翎
责任印制：王秀菊
出版发行：清华大学出版社 **地 址**：北京清华大学学研大厦 A 座
http://www.tup.com.cn **邮 编**：100084
社 总 机：010-62770175 **邮 购**：010-62786544
投稿与读者服务：010-62776969，c-service@tup.tsinghua.edu.cn
质 量 反 馈：010-62772015，zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn
印 刷 者：北京市清华园胶印厂
装 订 者：北京市密云县京文制本装订厂
经 销：全国新华书店
开 本：170×250 **印 张**：14.75 **字 数**：225 千字
版 次：2010 年 5 月第 1 版 **印 次**：2010 年 5 月第 1 次印刷
印 数：1～5000
定 价：30.00 元

产品编号：029084-01

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

前言

机器人的创造者阿尔弗莱德·朗宁博士在公司内离奇自杀。

留恋以往简单的生活、爱听老歌、喜欢老式打扮的黑人警探戴尔·史普纳接受了此案的调查工作。他通过对朗宁博士生前在3D投影机内留下的信息进行分析以及对自杀现场的勘查，怀疑这起案件并非人类所为——一个名叫桑尼的机器人极有可能就是奉命杀害朗宁博士的“凶手”。在追捕中，他发现桑尼不仅具有自我思考能力，而且拥有酷似人类的感情。

后来，他们又发现机器人正在谋划一个叫做“人类保护计划”的工程，试图全面控制人类。此时机器人已完全不受人类操纵，整个城市顷刻间被它们所控制。

人类和机器人双方经过激烈的战斗，最后，“人类保护计划”的所有命令得以终止。城市恢复了正常，机器人重新开始为人类服务。

这是根据阿西莫夫的科幻小说改编的电影《我，机器人》的故事情节。机器人能否超过制造它的人类，并且不受人类控制？这只是科幻作品中最普通的恶意类，没有人真的关心这个问题。大家看电影主要是图好玩，如果较起真来，我觉得这是可能的。从最基本的意义上说，人的思维、情感、好恶等都是化学、物理过程，这个化学、物理过程靠DNA设计，在人体工厂中实现。尽管这个过程复杂无比，但化学反应和物理反应的条件受到温度、材料等方面的约束，而人造的东西约束条件更少，制造更复杂的大脑原则上是可能的。

其实，人类已经制造出自身无法控制的东西，这就是市场。市场并不是高不可攀的，它必定是一个人人都可参与的众人游戏。然而，它又十分高深，时刻在进化、完善、修正，没有人能洞悉它全部的秘密。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



目 录

第一篇 赔钱的原因/1
1. 没有办法竞争/5
2. 理性的歧途/10
3. 混乱的成本/14
直接的成本/15
结构性的成本劣势/16
非业务成本投入过多/20
4. 缺乏有效需求/23
用户稀疏/23
冒险的尝试/26
5. “值”的东西不赚钱/29
6. 越来越精明的顾客/33
反向信息不对称/34
专家采购/35
招标/36
电子工具/38
第二篇 利润区的转移/39
1. 是谁创造了利润/43
人力是资本还是负债/44
企业中的领导/45
产品和技术/47
客户关系/48
商业模式/50

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

模式中的商业/52
2. 趁热打铁/55
增益环路/57
衰减环路/59
公司意志/62
3. 艺术与科学/64
公司运作是从艺术到科学的进化/66
科学的潜在效能/67
科学是发展的/67
纯科学的竞争埋葬了利润/69
利润的来源/70
美国思维/75
4. 科学之路/78
模仿/78
思维转变/79
正在发生的变化/80
艺术永存/80
外部工作和内部工作/81
第三篇 如何玩新的游戏/87
模式的特点/90
模式是一个高杠杆的解/96
1. 与顾客博弈/103
聚焦客户行为/105
愚蠢的顾客/107
聪明的顾客/108
跟随的本能/109
皇帝新装效应/110
矛盾的人们/112

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2. 行业与模式/114
分散型行业/115
成本导向型行业/115
高技术行业/117
关键赢利点/117
3. 发现模式/119
发现商业模式的第一个要点是拷贝/120
发现商业模式的第二个要点是对顾客的关键变化明察秋毫/121
发现商业模式的第三个要点是对市场的变化趋势明察秋毫，注意那些重要的趋势，并及早地制定正确的策略/122
发现模式的第四个要点是必须确切地知道同行到底是因为什么赚钱/122
4. 商业模式的进化/127
海尔集团首席执行官张瑞敏在海尔创业 20 周年研讨会上的讲话/132
作者评析/137
5. 模式统领其余/138
模式出决策/138
模式统领员工/140
一着不慎，满盘皆输/142
作者评析/147
作者评析/151
第四篇 巧模式/153
1. 塑造品牌/157
顾客头脑中的索引/157
品牌与差异/159
品牌是被发现的/162
品牌是坚持出来的/165

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

品牌要素的增删/169
2. 转移模式/171
转移模式的演化/173
产业链上的转移/176
转移模式的退化/178
3. 让顾客重复买单/180
厂商因素/181
竞争的力量/184
顾客的力量/185
自然的力量/185
让你的产品多赚几次钱/186
4. 复杂模式/189
什么是解决方案/189
大公司的玩法/190
顾客的需求/192
小公司怎么办/193
5. 先发模式/195
先发优势的基因/196
你的公司，是否适合创新/198
6. 分散整合/201
渠道模式/202
连锁模式/206
作者评论/214
7. 第三方买单/216
传媒行业/216
其他行业/218
第三方决策/220
8. 硬实力/222

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第一篇

PROFITABLE AND UNPROFITABLE

赔钱的原因

人们可以很好地过完一生，却很难对未来作出预测，避免可能的错误。

—— Baruch Fischoff

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

席卷全球的经济危机，让人们明白了一个道理——人类十分缺乏远见，很难预测未来。然而，作为商业机构，必须对未来进行估计，整个行业的市场前景、公司商业模式的可能性对生意盈亏是至关重要的。

试错是唯一的方法吗？不一定。虽然很难找到一定能赢利的生意，但是，每天都有无数人在尝试注定要失败的生意。人们说，飞蛾扑火，自取灭亡。飞蛾之所以扑火是因为趋光性，在远古的进化中，这种特性可能有某种好处。远古自然环境很少有火，所以没有进化出对火的畏惧和避让本能。我们人类和飞蛾一样，对远古时代没有的事物，本质上都缺乏适应性。远古时期，日复一日，没有那么多不确定性，所以现代人缺乏预测的能力；远古时代没有生意可言，所以现代人需要必要的历练和思考，才能部分掌握其中的诀窍……

例如，航空业是一个几乎没有赢利的行业，赔钱的年份和赚钱的年份一样多。下面是美国航空运输业过去十几年来总体赢利状况的分布情况，在行业抱怨中国航空运输总是价格战时，大家都没有重视一个事实：是否陷入价格战跟国度基本上没有关系，而是和行业特点及产业总体状况息息相关。大多数人并不清楚这一点，以为买几架飞机，搞个航空公司就可以赚钱。大生意和小生意一样，大都是在盲目的冲动中诞生的，即使经过复杂的可行性分析论证，也往往不得要领。

赔钱和经济危机有关，亦和经济周期有关。在本次经济危机中，大多数原本赢利能力极强的公司也开始赔钱。例如，整个汽车行业陷入低迷，就连最赚钱的丰田汽车也开始赔钱。另外一方面，即使不处于经济危机期，仍然有一些很好的公司难以赢利。

日本最著名的 6 家电子公司在 1995—2004 年 10 年间的财务业绩如下：

日立销售收入 7186 亿美元，亏损 17 亿美元；

松下销售收入 6647 亿美元，税后利润 7 亿美元；

索尼销售收入 6661 亿美元，税后利润 48 亿美元；

东芝销售收入 4770 亿美元，税后利润 8 亿美元；

富士通销售收入 4052 亿美元，亏损 17 亿美元；

三洋销售收入 1636 亿美元，税后利润 2 亿美元。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

6 家公司 10 年间共销售 29 522 亿美元，税后利润总计 32 亿美元，销售净利润率为 0.1%。这 6 家公司，在 2007 年达到一个新的赢利高峰，总利润接近 100 亿美元，而在 2008 年遭遇经济危机，总亏损额超过了 150 亿美元。

这些公司都是我们曾经的偶像，甚至现在也是我们的榜样。但是，它们的光彩已经不在，它们仍然能够生产质量上乘的产品，甚至在技术上也有独特的竞争能力，高效、严谨的管理风格依然，勤勉、团结的日本精神尚在，只是风水已经不在此处，利润已经被转移到其他领域、其他地方。

写企业案例可要非常小心，上述 6 家公司经营业绩的数字来源于阿尔·里斯和他的女儿劳拉·里斯的近作《品牌之源》。接下来他们就讲到了戴尔公司的辉煌，话音未落，戴尔公司的股价已经跌去了 2/3，利润也大不如从前。

在“亚洲制造年会”上，不出预料的是，有很多人声嘶力竭地呼吁——我们应该尽快实现由制造向创造的转变。当 IBM 通过服务赚到大把大把的钞票时，很多公司都开始急切地进行所谓转型的尝试。按照进化的逻辑，我们就不该这么草率地看待问题和寻找出路，任何变化都只有在适宜的条件下才能出现。想想看，进化过程中，在植物没有率先登上陆地之前，动物就不可能在陆地上存在，因为它缺乏食物来源；同理，在食草类动物大量繁殖之前，也不会出现食肉兽。

在东北的一个小山村，我看到经过 10 多年生物的演替过程后出现的环境改善。起初为了保持水土，禁止了自由放牧，于是在山上种植了一些生长缓慢的松树。过了几年，山上出现了大量的野兔、野鸡和鹌鹑等。又过了几年，已经绝迹多年的狐狸也出现了。由于植被状况的改善，以前每年的洪水已经不见踪影。其实，带来这些变化的不过是禁止了几百只羊的放牧而已。

很多人对科技发明创造总是出现在美国、欧洲等发达国家和地区感到难以理解。从进化的思想看，因为在那些地区，创造的土壤已经成熟，而模仿的环境则正濒临消亡。20 世纪二三十年代的苏联和 50 年代的中国，在政府坚定意志的领导下，某些科技也曾经取得领先的地位，但那是特定时代背景下的产物，如果这一切交给市场管理则另当别论。一个非常简单的道理，如果我模仿比创新更能赚钱，为什么要去创新？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这并不是说我们搞制造很赚钱了，而是说即使不赚钱，在演化的道路上，这也不是以人的意志而定的。任何一个存在都有其合理性和相对的不合理性，只有对合理性有充分的认识和解释，才有可能找到不合理性，这是有次序关系的。

想赚钱要先知道企业为何会亏损，这是很重要的。任何一个新的生意、新的部门，必须避免常识性的亏损陷阱，免得飞蛾扑火。既然，我们没有进化出做生意的本能，学习还是必要的，首先，看看通常哪些情况会注定亏损。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1 没有办法竞争

当产品在顾客头脑中没有什么差别时，你不能抱怨价格战。因为所有顾客买东西的时候，考虑的都是性能价格比，当性能相同时，消费者只能去比较价格。

“搞导弹的不如卖茶叶蛋的，卖电脑的不如卖白菜的”，曾广为人知，因为人们一般认为搞导弹的理应比卖茶叶蛋的要强，卖电脑的身价也应该比卖白菜的要高。

我认为，这句话说明了一个实质性的经济规律：

搞导弹的如果不如卖茶叶蛋的，是因为导弹没有需求，茶叶蛋有需求，再高科技的东西如果没有需求，也是枉然。

1998 年 11 月，耗资 57 亿美元、号称“在珠穆朗玛峰峰顶也能保持通信”的铱星通信系统闪亮登场，66 颗近地卫星覆盖全球的阵容令世人瞩目。可是，它每分钟 7 至 9 美元的话费、3500 美元的通讯终端设备，却只能让普通消费者叫好不叫座。一年后，铱星公司只有 5.5 万用户(有资料说仅有万余户)，而它要实现赢利至少需要 50 万用户。铱星公司资不抵债，只好匆匆破产。于是，这项 20 世纪规模最大的科技创新项目之一，终于在不到一年之后，以最惨重的商业失败记录而收场。

2001 年，破产的铱星公司被新的股东以 2500 万美元收购，它的主要用户变成了军方，失去了商业竞争能力。

摩托罗拉发明铱星通信系统的时候，移动通信远没有今天发达。铱星是真正能够覆盖全球的电话，而陆地移动电话的覆盖范围有限。摩托罗拉定位于高

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

端商务人士，本来以为有需求，实际上却没有。

很多小公司都有“好”的产品或者“好”的创意，最后东西卖不出去，还是要赔钱。我劝这些公司转转型，宁肯投入一片有需求的红海，也不要在没有需求的蓝海中寻觅。技术先进和创新只是为赢利提供了可能性，将更多的陷阱排除之后，才能真正赢利，人们对这一点往往缺乏准备。

没有需求是第一类赔本的买卖。

第二类赔本的买卖就是虽然有需求，但是缺乏竞争手段，无法进行有效的竞争。从某种角度看，利润取决于竞争壁垒，壁垒越低，利润也越低。PC 行业就是缺乏竞争壁垒的行业，所以只能在微利状态下生存。

PC 制造业的行业平均销售利润率，从 2003 年的 12.4%，下降到 2006 年的 6.2%。而 2006 年农林牧渔业的平均利润率为 16.9%，较低值都达到了 10.1% 。换句话来说，卖电脑不如卖大白菜。从利润率来看，卖电脑的的确不如卖大白菜的。

有人为高科技不赚钱鸣不平。一方面，PC 机器本来就不是什么高科技，另一方面高科技往往意味着同质化竞争。

中芯国际是排名在英特尔和台积电之后的世界第三大芯片制造商，芯片制造的生产线不可谓不是高科技，极端精密，每条生产线价值数亿美元。就是这样一种地位和生产水平，中芯国际多年都未能摆脱亏损的命运。

我们粗略浏览一下中芯国际的财务报表：

每年的产值约 15 亿美元；

毛利不到 1.5 亿美元；

产能利用率超过 90%；

创造这些产值的投入也就是资产投入为 45 亿美元；

如果把 45 亿美元存入银行，按 5%的年息计算，每年也有 2.25 亿美元的纯利润，而生产只能得到 1.5 亿美元的毛利！此外，还要扣除很多费用。

在这样一个行业，何苦还要生产呢？因为不生产更亏损，买回来的生产线每天也要折旧和破损。芯片制造行业比传统的制造行业要同质化得多，只有合格和不合格之分。传统的制造还有精度和材料的差别，芯片制造行业是不允许

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

有这些差别的。

这种行业只能靠天吃饭，很难有竞争策略，所以中芯的股价长期低于净资产就不足为奇了。

为什么注定很难赚钱的生意还有人做呢？原因出奇的简单，再大的公司、再成功的老板基本上都是商业实践的成功，他们未必理解各行各业、各个细分市场的本质，许多投资也经常是碰运气而已。

竞争者的数量和供给以及需求的对比是我们最容易观测到的。隐藏在背后的另外一个事实到目前为止，却没有多少人知道：竞争作为一种使利润消失的力量，不仅和数量、强度有关，更和竞争的属性有关。

一说到这里，人们就会想到被诅咒的恶性竞争。如果在竞争手段、竞争所需要的资源上难有差异，凡是竞争都是恶性的，因为人们都希望竞争对手失败。

目前世界上提供主流客机的只有波音和空中客车两家公司，竞争强度怎么样？一点都不低！名牌服装的品种多不多？绝对多！它们为何还有高额利润率呢？高档化妆品的品种多不多？很多，那么高档化妆品的供求关系怎么样呢？根本用不着调研，我们就可以说，其实一个品牌的生产能力足够所有消费者享用。这么多的竞争者、这么大的供求悬殊，为何在这个行当没有产生我们认为的恶性竞争呢？

两个物种利用相同的有限资源时，便会发生种间竞争；两个物种越相似，它们要求的共同生态就越多，竞争也越激烈。无差别的竞争，意味着大家争夺完全相同的顾客和市场资源，竞争程度就相当激烈。富士通和 NEC 的竞争最激烈，三星和 LG 的竞争强度最高，戴尔和惠普的竞争最不惜代价。这才是正常的，不要幼稚地以为竞争手法和国民性格有什么联系，竞争的强度取决于差异程度。

在百年的营销历史上，美国《商业周刊》评选出来最具有影响力的理论不是科特勒那本厚厚的、被一版再版的《营销管理》，而是里斯和特劳特的《定位》。《定位》是一个高深的理论体系吗？不是。它真正对人们有影响的是那些让人感到非常痛快的案例和行文吗？也不是。就是两个字——定位，所谓定位就是寻找竞争优势，降低竞争强度的一种努力。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



在百年的营销历史上，美国《商业周刊》评选出来最具有影响力的理论出自里斯和特劳特的《定位》。

观念就像方向盘，而发动机本身都在各个人、各个企业身上，观念是否正确对赚钱还是赔钱是最重要的。

依我看，传统的理论，也就是已经灌输到人们头脑中的观念完全错了，错就错在语意上。把竞争划分成恶性的和良性的，结果使企业完全变成了怨妇，都在绝望地指责别人是恶性竞争，这有什么用？你能指望有人出来调停吗？凡是我们诅咒的东西都是我们束手无策的。

竞争强度的语意使人把竞争和供求关系与竞争者的数量挂钩，这也会令企业遭受损失。

存在于人们头脑中的关于竞争的正确观念应该是有差别竞争和无差别竞争。这种差别不是商家认为的差别，而是看目标消费者头脑中是否存在差别。

作为一种赔钱的力量，越是无差别竞争，它的强度就越大。在中国的城市里面，目前每 10 000 人大约就有一个网吧，它们基本上都不怎么挣钱，都是在微利和赔钱的边缘徘徊。为什么？就是因为这是个无差别竞争的行当。竞争作为一种赔钱的力量太大了，这是一个缺乏挣钱要素的行当，那当然只有赔钱了。

到网吧转一转就知道：其实它的上座率并不是很低，但是他们以略微高于边际成本的价格销售上网时间，没有别的办法吸引顾客。对顾客而言，网吧之间就产生了无差别竞争，在哪儿上网都一样，那当然只有赔钱的份了。

有的行业尽管竞争也很充分，但细分的维度比较多，这样就可能避免绝对

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

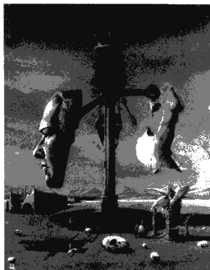
竞争，各自找到赢利的区域。例如，饭馆是一个非常古老的行当，自古竞争就激烈，但最起码这个行当有赔有赚，而且有很多饭馆赚了大钱。其原因在于饭馆在顾客头脑中总是有差别的，对于某些有办法的饭馆就会争取到更多的顾客，从而获得利润。

残存于人们头脑中的有关竞争的错误语意，每天都在误导人们作出错误的选择，所以要尽早地放弃，建立新的、有关竞争的观念。虽然这也不是灵丹妙药，但最起码可以让你避免一些错误的冲动，做点有可能赚钱的生意，而不要去尝试加入到那些准保赔钱的竞争行列里面。

在过量繁殖面前，差别总是相对的、短暂的，无差别总是演化的最终归宿。比如放在客厅的电视机就比挂在墙上的空调种类和样式多，理应有更多的竞争壁垒，但是，由于任何一个厂商都有无限的制造能力，即使电视机的种类从 100 种增加到 1000 种，这种竞争还会越来越趋于无差别。

总体来说，竞争是利润消失的根本原因。微观的商业就是逃避竞争、降低竞争的强度的竞赛。

如何竞争？有什么竞争优势？做任何生意、构思任何新的发明创造，必须首先问这个基本的问题，必须从中找到足够扎实的答案，否则，很难不赔钱。



竞争作为一种使利润消失的力量，不仅和数量、强度有关，更和竞争的属性有关。商业的进化就是逃避竞争、降低竞争的强度的竞赛。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2 理性的歧途

沉没成本害死人。

在格里高利·曼昆所著的《经济学原理》中，有一个例子，他说："当你走进一家饭馆吃饭的时候，你发现饭馆门庭冷落，偌大的饭馆只有一两桌客人，你非常奇怪，这个注定赔钱的饭馆为什么还要经营呢？"于是，他引出了一个人们从事经济活动的普遍原理，那就是："理性的人通常会注重边际量。"简单地翻译成不含经济学术语的语言就是："反正饭馆已经开了，赚点儿是点儿，不做更赔。"做比不做好，就是这个饭馆还继续开的原因。我有一个朋友，他装修一个豪华饭馆，如果开张每个月赔 20 万，完全停止运营每个月则要赔 40 万，如果关门大吉，他就得赔上所有的开办费用，况且，大家都知道，如果停止运营，恐怕就难以等到顾客盈门的那一天。

公司是不是赚钱，取决于总销售收入和总成本之间的对比。但是在具体销售某一个单位的产品时，人们考虑的主要因素则是边际成本，也就是卖这个单位我能多赚多少钱。

比如一个服装店，每一件服装的进货成本是 100 元，服装店老板预定的价格是 200 元一件，最低价是 150 元。

此时，来了一位砍价能力极强的顾客，他坚持以 120 元购买一件服装，如果你的生意门可罗雀，你做不做这单生意呢？那还用说，做可以赚 20 元，不做一分钱都赚不到。

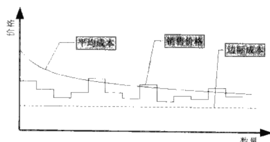
全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

月底结算的时候，把各种开销分担下去，你发现实际上每件服装的平均成本是 140 元，以 120 元卖出去的那件衣服是赔了 20 元。如果你当初不做这个生意结果会怎样呢？因为少赚了 20 元，月底结算，平均每件服装的成本可能是 141 元。这是没有办法的，你不会因为少卖一件衣服而少交一点房租，也不会因此少雇用一个营业员，开销是不会因为这件服装发生改变的。

这种事情每天在千千万万的企业都会发生，而每个人都亲身经历过许多类似的事情。对于一个企业、一个生意人、一个销售员，在销售时考虑边际量是非常自然、非常理性的选择。其实，边际量仅仅是后来经济学理论的概括和总结，绝大多数人都没有经济学的概念，但肯定懂“做比不做强”这个道理。

“做比不做强”这种理性的选择，结果往往导致巨大的亏损，它是所有企业赔钱而不关门的一个最主要的原因，所以我们把这种原因叫做“理性歧途”。

我们画一张图，可以清楚地说明商品成本的构成，以及如何赔钱、如何赚钱的道理。



超过平均成本才能赚钱，但理性告诉我们，超过边际成本就该销售。

并不是小的门面房或者小商小贩才会因为理性歧途赔钱，大的公司和大的产业也会为理性歧途买单。因为未来将会出现的问题，往往难以预测，企业要作的主要决策就是这件事该不该做，作出决策的依据通常都是眼前可以确定的边际量。

一个大的电信运营商投入巨大的成本建设了光纤网络，比如从 A 地到 B 地，假如这个光纤的铺设成本是 10 万元，但是 B 地只有一个用户会使用这个光纤，月租金是 1000 元，以此计算，静态投资要 10 年左右才能回收，加上动态投资，实际这是一个典型的赔钱用户。问题在于，如果你不接入这个用户，光纤照样折旧，连一分钱收入都没有。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

国内有这种情况，美国也有很多此类情况，很多人把这种现象归结于公有制，实际上公有制的老板照样想赚钱，而私有制也不能避免理性歧途所产生的亏损。

这几年，正值网络经济热火朝天的时候，我住在北京上地，通过网络购买了大约 100 元钱的书，我选择了货到付款。等货真正到了，把我吓了一跳，因为他们专门派了一个人从东四环的书库取了书，然后骑了自行车 20 多公里给我送来的。享受这样的服务，我实在觉得不好意思。所以人们戏言，网站之间竞争的方法之一是到对方的网站买一包方便面，这样就可以使对方损失很多金钱。

很多人说，这只不过是先赔后赚，问题是先赔后赚的少之又少，而先赔然后一赔再赔的却大有人在。因为企业当前的所为并没有为今后的赢利打下基础，很少有人知道当前商业行为的后续价值。没有人知道从东三环取一本书专门送到西三环这件事将来的商业价值，实际更多的情况是这件事将来根本就没有后续的价值。只有那些谙熟行业模式的成熟的生意人，才能对当前行为的后续价值有一个方向性的估测，绝大多数人仅仅是凭着愿望预计未来的价值，基本上都会落空。

“理性歧途”和行业的性质相关性极大，在那些边际成本偏离平均成本越大的行业，这种商业损失越容易发生。

电信运营行业是一个典型，对于电信运营商来讲，每个用户的边际成本几乎是零。尤其是移动通信网络，移动公司每增加一个用户的支出是非常非常少的，但是整个成本分摊到每个用户上的平均成本并不是零。这时，移动公司必然会发展很多收入低于平均成本的用户。国外著名的咨询公司给出的药方几乎是同样的——应该砍掉这些低价值用户。这可是大错特错的，虽然这些是账面上赔钱的用户，但是绝对不是应该剔除的用户，如果剔除了这些用户，公司的平均成本就会垫得更高。这是一个实际案例，咨询公司给出的剔除低端用户的方案显然非常幼稚，按说，知道边际量这个概念应该不会犯此错误。这是读书越多越反动的一个例子，在实际的商业中，很多人死板地照搬所谓商业理论，反而弄巧成拙。进入 2005 年，联通和移动开始重点争夺低端用户。这也足可以证明，尽管商业理论种类繁多，真正管用的却并不多。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

航空运输和长途客运也是边际成本和平均成本差异较大的行业，对于乘坐飞机的每个具体的旅客来讲，他的成本只不过是在空中为他提供的几杯饮料，但是平均成本却远不止这个数。所以航空票价战此起彼伏，因为多拉一个是一个，闲着也是闲着。每每谈起航空运输业，大家总是把亏损、价格战归咎于国营体制、航空公司老板愚蠢或者中国人只会打价格战等等。这真是天大的错误，中国如此，美国也不会例外，这是行业特点决定的，因为在这个行业还没有一个有效的工具来规避“理性歧途”所产生的损失。

而在那些边际成本和平均成本非常接近的行业，这种损失自然而然地就很少发生，例如房地产行业，每增加一个单位的住房，边际成本就会相应增加许多，房地产行业也有亏损，但却很少有因为“理性歧途”的力量导致的亏损。因为在房地产开发一片楼房时，很容易把成本分摊到每个单元房，很容易根据成本加利润的方法定价。

这样，我们研究的问题就非常自然而明朗了，那就是你所处的行业，你所领导的企业更容易出现哪种类型的亏损，你有没有对付这种亏损的有效工具和经营方案。

理性使企业亏损，直至被淘汰，盲目又使人们不断地前赴后继，亏损就不断地发生。

我发现很多街道的门店，像走马灯一样，今天这家商铺倒闭，明天就会换一家新手来经营，几乎从不停歇，这就是盲目进入和理性经营的真实照片。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

3 混乱的成本

直觉的力量是强大的，有时也是危险的！

一个新开办的企业、一个新创立的品牌，之所以极其容易失败，其中一个重要的原因是这个企业没有一个较好的办法来消化固定投入。不明白成本的构成是企业亏损的一个最重要的原因。

直接会计成本容易计算，不同行为产生的成本却难以估计。

比如，一个大型的高科技企业，现在需要扩大再生产，有两种方法解决员工数量的问题，一种是自己招聘，另外一种是把一些活儿外包出去，或者雇用外部公司的人员。这种方式的直接会计成本是比较容易计算的。

通常情况下，与常见的宣传和鼓吹外包省钱的说法相反，外包往往有更高的直接成本，但这种方式在业务萎缩或产品生命周期结束时，不必承担裁员成本或者沉没成本。

这只是信手拈来的一个例子，企业的主要活动有各种各样的行为方式，这些行为的成本和收益尚没有任何通用的会计法则来计算。

不同的行业必须关心其收益和成本构成的主要来源，却很少有人系统地思考这个问题。下面列举一些常见的主要成本因素，以助于理解各行各业特有的成本因素。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



直接的成本

花 1500 元雇用一个员工比花 1800 元每个月要节省 300 元钱，这是直接的成本。在那些商业模式非常成熟的行业或者商业环节上，直接成本是最为关键的，甚至是唯一关键的因素。所以全球制造业向中国迁移，因为他们可以通过直接的会计方式计算如果把制造工厂迁移到中国一年可以节省多少钱。

当中国的人力成本提高了之后，那些方便面公司又把他们的制造设施迁到了刚刚开放的越南，因为越南有更低的直接成本。在东莞开厂的台湾老板，都是这方面的专家。一旦一个行业成熟度非常高，那些掌握了有效组织生产方式的人就找到了一个可以确保赢利的途径。

所以，有经验的人在那些成熟度高的行业里投资，发生亏损的可能性要小于在新兴的领域里投资，因为在这些行业里的成本和价值较容易被直接计算和衡量。

包工头就是这类工作的典型代表，他们的收益和成本都能做到预期，所以利润也容易掌握。正因为如此，在这些行业里更倾向于把工人的工资降低到最低的程度。

一旦生产需要面向市场的产品或者服务，不确定性的因素就显著出现。比如租用商铺开一个饭馆，需要雇厨师，他的手艺好坏可能直接影响到饭馆的上座率，这个时候成本的结构变得稍微复杂了一点，企业利润的可控性就变得差了一点。对于缺乏经验的人来讲，在这样一个环节上经营可能赚也可能赔。但是对于具备丰富行业经验的人，他们开出了连锁店，把师父手艺这个不太容易控制的因素标准化了，这样饭馆的经营风险就小了。

新手或者一个新的企业创立之所以赔钱，首先是他们对所经营企业的直接成本和收益都不是很清楚。在一个比较繁华的地段开一家书店，运行了半年，以关门而告终，又换成了一家水果店，3 个月以后又关门了，直到换成一家饭馆，生意才红火起来。这种事情非常多，表面上看这纯粹是运气成分，实际上可以通过分析得出一些基本结论以避免这种类型的亏损。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

对于水果店和书店这种没有太多变数的行业来讲，直接成本是很显然的，是否赔钱将取决于直接的产出。根据这个成本可以计算要达到盈亏平衡点的日销售量，如果能够大于这个销售量就可以赚钱，否则只能亏损。为了搞清楚这一点，最简单的办法就是去观察一个规模类似的正在经营的书店，看它在不同的时间段内可以卖出去多少书，答案自然就有了。

在实际的商业世界中，这样做的人都发了财。大部分人都没有这样做，所以亏本总是出现在我们身边。

结构性的成本劣势

2006 年之后，中国国产品牌手机陷入了集体亏损的泥沼。与此同时，山寨手机日益红火起来，很多山寨老板赚得盆满钵盈。

当一个商业有可能以不同的方式组织时，结构性成本就成为一个重要问题。直接成本不再是企业的唯一成本因素，在销售环节中，结构性的成本常常成为一个主要因素。

戴尔公司经过测算，利用他们的直销模式，从生产到销售至用户手上可以比通常的分销模式快 47 天。因为电脑行业元器件一直在降价，在这 47 天里，材料的价格大约可以降低 6%。这样，戴尔公司的销售模式就比竞争者存在结构性的成本优势。

目前，戴尔模式出了一些问题，主要原因是他的竞争对手也学会了成本控制，采用直销结合分销的方式，模式趋同削弱了戴尔的竞争优势。

在服装业异军突起的西班牙厂商 ZARA 也利用信息技术等改变了服装业的模式，从而做到成本的结构性领先。

这仅仅是两非常显著的典型案例，大部分商业企业之间的结构性差别虽然没有这样显而易见，甚至表面上采用看似相同的方式组织生产和销售，但是它们结构性的成本差异并不小。

譬如一个小公司和一个大公司竞争，它们都采用在区域建立办事处的方式直接销售，面对共同的目标客户，表面上看来，它们的结构非常相似，但在结构性成本构成上可能存在巨大的差异。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

A 公司是一个大公司，销售 10 种主要产品，在办事处，它们的组织是围绕着如何更有效地销售这 10 种产品建立的，基本上每个销售人员都可以销售 10 种产品中的任何一种。

B 公司是一个小型公司，公司销售的产品只有一种，虽然它们也采用和 A 公司相同的方式销售，但销售人员比 A 公司少很多。

在实际的销售中，多半会出现两种情况：

10 种产品都有比较均衡的需求，这时 A 公司通常表现出更好的成本结构，因为 A 公司的销售人员拥有更多的可销售产品，用户不买这个产品时，A 公司可以卖另外的产品，B 公司在用户没有这个产品需求的时候只能等待以后的机会。

假如 B 公司的产品正好是用户的主流需求，这时 B 公司的效率通常更高。尽管 A 公司人员众多，但此时用户的其他需求很少，很多人主要销售一种产品，当然人均占有的销售资源就比较少，所以销售效率低下，具有结构性的成本劣势。

这并非一个假想的场景，在实际的商业活动中，这种情况是非常普遍的，小到租用一个柜台的小小个体企业，大到巨大的汽车制造公司都存在这样的问题。

比如一个销售电脑配件的柜台，就存在着只做硬盘生意，还是做很多种类的电脑配件的选择，不同的选择将导致不同的成本结构。

目前汽车公司大多数都采用了开发系列产品的策略，在公司资源变化不大的情况下，更广泛的产品线似乎能够覆盖更多层次的用户需求，从而提高用户购买的命中率，改善公司效率。宝马就是这样的典型，起初的宝马汽车是一种高档的定位，他们为了覆盖更广泛的用户层次，开发了系列产品，7 系和 5 系面向高档的消费群体，3 系则是新开发的一种中档的车型，意在覆盖原来不能参与竞争的市场空间。当然这种策略并不意味着公司一定能提高更高的效率，新的系列车型虽然覆盖中档汽车，但并不是一个纯的增量空间。它可能造成的一个负面效果是品牌总体定位的下降，原本用户想买一辆高档的宝马车，当发现满大街都是鱼目混珠的各种宝马时，于是改变了主意，决定购买一辆高档的凯迪拉克。

公司在开发产品时，一般会先从那些市场空间比较大的产品类型下手，然后，再做一些市场空间相对小的产品。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

某公司是一家从事数据网络产品开发和销售的公司，在进入市场时，他们选择的第一种产品是交换机，因为这是市场空间最大的一种产品。当他们把这种产品开发出来之后，建立了销售队伍，逐渐形成了系列化的产品。

他们发现办事处销售这种单一的产品效率不高，在交换机的项目中，常常有路由器的需求，虽然路由器的市场空间比交换机小很多，但他们开发这种产品在研发上可以继承很多交换机的技术，不需要增加特别多的人。在销售上，也不需要增加额外的人员。对于公司来讲，仅仅增加一些边际成本就可以了，这显然是一个较为划算的买卖。

当路由器开发完了之后，他们发现防火墙也有一些市场，一不做二不休，只要再增加一点边际成本，就又多了一种可出售的产品，虽然这个产品的市场空间更小一些。

有一天，他们发现这种看似正确的决策并不是很成功，因为增加产品系列投入的边际成本尽管小，但是这些产品取得的边际效益也很小，效益还不如一家专门做交换机的厂商。

这是一个典型的成长型公司的轨迹，公司之所以总是力图扩大，一个重要的原因是它总是受到边际投入量非常小的诱惑，公司产品既然做出来了，建 5 个办事处是卖，建 10 个办事处也是卖，而后建立起来的 5 个办事处并不需要增加额外的开发人员和后勤人员，所需投资非常小，而预期市场范围扩大一倍，公司没有不这样做的理由。

一位企业管理者解释道：

领导一个处于夕阳行业的公司是困难的，但是，精明地管理一个处于高速增长行业的公司更加困难。你总是被引诱去建立过剩的生产力，增加基础设施，增加人手以及许多固定的费用。当增长之势消退以后，你的大量资源被套在无利润区，留给自己的只是一片亏损。这种情况将极大地损害股东的价值。

边际成本增加小这一点显而易见，边际收益有可能更小这一点却不为人知，于是结构性的成本差异形成了。

所以，一定要实时审视当下最先进的生产方式，寻找最佳的经营模式。在

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

公司缺乏结构性成本优势的情况下，总是着眼于增加产品的种类或者增加销售机构的数量这样一些短木板来解决公司的效率问题。一个公司的经营模式一旦落后，后果往往是灾难性的。

一家品牌鞋的经销店也遇到过这样的问题，它的基本经营规则是以比较低的折扣从厂商拿货，在销售时维持高利润率。经销商在销售中发现，鞋的花色品种多、号码齐全，就能销售更多，在这种表象的刺激下，较为缺乏经验的鞋店经营者倾向于多进一些货。但是与此有关的另外一个现象则是完全不容易被发现的、隐性的——鞋是一种容易过时的产品，一旦某种款式过时了，即使很低的价格仍然难以销售。两年以后，沉积的、完全不能销售的鞋子堆满了仓库。该赚的钱没有赚到，更可怕的情况是，还没有等到掌握经验的那一天，鞋店已关门。

由于商业模式不断地变化，新的更有效率的模式不断涌现，不管是非常小的初创企业，还是比较大的领先企业，都可能会遇到结构性成本问题的困扰。企业对结构性的成本问题完全缺乏评估方法，甚至完全缺乏结构性成本意识。

手机制造行业已经成为一个比较成熟的产业，在这个产业中，即使年销售量在 1000 万部以上的厂商，他们的毛利基本上也只在 10%～15%之间，而 Nokia 手机毛利却一直保持在 35%～40%之间。Nokia 之所以能做出到出类拔萃，一定是获得了由产品档次、品牌溢价、定价策略、出货量、研发投入等诸多环节组合起来的结构性成本优势。当毛利比同行高一倍以上时，竞争优势是很显然的。

成功的企业总是基于现实而不是长远的情况，优化他们的结构性成本设计，而不是通过延长“短木板”的方式解决问题。

戴尔公司从创立时起，只有一个季度发生过微小的亏损。他们总是适时地调整公司的结构性成本构成，使公司在这种规模下仍有最好的成本结构。在麦克尔·戴尔所著的《Direct from DELL》中，有这样一段描述：

1994 年，公司已经成长为年销售 30 亿美元的公司，公司成立以来第一次，我们建立了一个庞大的 3 年计划。在这一过程中，我们发现了组织、设备、内部结构及成长机会等关键问题。我们审视了公司产品在每一个国家的市场占有

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

率，并仔细评估日后的发展，同时也分析了竞争者的成本结构，特别是比我们优秀的公司，以便了解他们成功的原因。我们得出一个结论：如果想提高公司产品在家庭及小型企业的占有率，就必须在几年内改变成本结构，并且在市场上以更大胆的方式竞价。同时我们必须调整自己在这个细分市场的产品策略，提高产品的功能和表现水平。

《Direct from DELL》处处显示出戴尔对公司不同阶段的成本结构的重视，在公司的初始阶段，成长为 10 亿美元、20 亿美元、30 亿美元，在互联网成为一种主要的销售工具时，戴尔公司亦精心设计了公司的成本结构，使公司总是确保成本领先这一核心的竞争能力。

非业务成本投入过多

美国在越南战争中投入的人员有 80%负责后勤方面的工作，只有 20%人员在前线作战，所以，尽管他们投入的金钱和兵力很多，实际的作战能力并不强。

在鸦片战争期间，英国的国力远不及大清朝。清政府之所以失败，很大的一个原因是缺乏把国家财富迅速聚集起来用于“战争”的能力。

企业也是这样，如果能够把很大比重的力量用于确实有价值的业务事件，则会取得很高的经营业绩。现实情况是，人们并不清楚公司哪些投入可以带来收益，哪些投入毫无价值。同行中，赢利能力高的公司通常比赢利能力低的公司在业务的投入上更有效。

例如，一个公司总觉得自己的销售费用很高，主管便把一个月内销售中产生的各种费用分门别类进行统计，发现真正用于有效营销费用的不到 10%，而其他则是丝毫不可能创造价值的消耗。

公司发生业务滑坡的时候，秘书往往首先成为被裁的对象，尽管她们平时的工作负荷最饱满，拿的钱也最少。因为直觉上秘书的工作明显不创造业务收入。当然这未必是一种正确的选择，但这是符合直觉的选择，公司也试图通过这种做法传递一个信息——公司在运营中要尽量降低非业务成本。

中国人比较喜欢固定的资产，企业发展到一定阶段，喜欢盖一些房子，来

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

提升公司的“形象”，甚至有些初创的公司，为了有一个较好的形象，也要租用比较“像样”的办公室。IBM 却不这样看，尽管他们在中国有庞大的业务，也会长期地经营、拓展，但是公司内部有一个规定就是不盖自己的房子。多年以来，他们一直租用办公楼，认为非业务性的投资会损害而不是增强公司的竞争力。对于非业务性投资，IBM 坚持“造船不如买船，买船不如租船”这样的经营理念。

有人创办了一个小公司，为了获得较高的顾客信任度，要买一部较好的商务车，但是，养一部车对于生意的实际价值难以判断。当这部商务车真的投入使用之后，公司才发现，客户并没有因为你有了一部好车而高看你一眼给你下订单，于是这部车成为公司实实在在的沉没成本。对于一个小公司来讲，资金极其金贵，这样的事情折腾几次公司就没有钱了。

如果把买车的钱用来给目标客户送礼物或者投入到营销之中，可能就会带来实实在在的订单，从而盘活整个业务。

“外包”的兴起很大程度上不是因为更便宜，简单地通过会计成本计算，外包有可能更贵。这种模式兴起的深层次原因是公司广泛地接受了剥离非业务性活动的重要性，只有把主要兵力尽量投入到核心业务上来，公司才有可能创造竞争优势。

对于初创型公司，区分哪些是业务成本，哪些是非业务成本是评估成本的本质问题，因为他们尚不清楚哪些活动可以创造价值，哪些投入只是浪费金钱而已，这种浪费往往是一个公司消亡的直接杀手。对于成熟的公司，尽管已经有了一定比重的有效业务成本，但通常还存在较大的提升空间。

初创性的公司往往缺乏有效开展业务的模式，于是，他们仿照现有的公司，招聘一些销售人员，广告开路，参加各种展览等。这些开展业务常用的方式对于一个初创型的公司未必有效。公司花了 100 万参加展览会之后才发现根本没有任何效果，这是常有的事。

只要对行业成本特征和公司的成本特征有一个比较清晰的认识，哪些事情应该重点投入，而另外一些则不可为，就显而易见了。

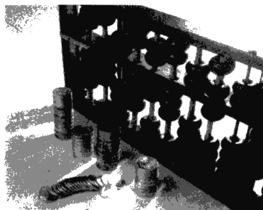
企业的业务一旦趋于复杂，尽管在计算各个项目的营业收入时很容易，但

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

想计算出每种业务或者产品的成本几乎是难以做到的。因为直接成本容易计算，而相互关联的间接成本和分摊成本却很难找到一个合适的算法。

例如，中国电信已经是一个管理非常完善的企业了，如果问他们小灵通、宽带接入、固定电话的收益，这个数字很容易得到，但是要考察每个业务的实际成本，却难以给出一个令人信服的数字和算法。

一些大公司为何周而复始地进行着扩张、收缩、裁员的游戏？这并非都是由于产业周期性波动所致。事实上，企业很难计算公司每项业务的成本，尽管在他们的财务报表上也把各个业务的收入和成本单列出来了，但是这种财务数字却难以反映各个业务之间的相互关联、影响。由于缺乏准确的成本分析，企业的选择只能是在资源表面充实的情况下沿着过去成功的道路持续扩大自己的业务。无论高层、中层还是基层经理们都会从这样的扩张受益，股东和分析师们也会表示满意。但最终这样的扩张是无法支持公司长久增长，随之而来的是不可避免的收缩和裁员，然后再开始新一轮的调整。



直接会计成本容易计算，不同行为产生的成本却难以估计。所以，有经验的人在那些成熟度高的行业里投资，发生亏损的可能性要小于在新兴的领域里投资，因为在这些行业里的成本和价值较容易被直接计算和衡量。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

4 缺乏有效需求

隐性信息匮乏往往比显性信息匮乏对企业的影响更大。



用户稀疏



现代商业的一大部分成本用于寻找用户。

工业革命之后，企业生产商品的能力就变得十分强大，商业的竞赛就成了寻找用户的竞赛。中国改革开放 10 年之后，由原来的产品短缺变成了生产过剩，企业竞争从生产能力的竞争转变为寻找用户能力的竞争。现代最成功的公司都是能够更有效地获得用户的公司，寻找用户的效率成了取胜的关键。

能源危机是一个人们广泛关注的老话题，有机物的尸体埋藏在地下，需要经过数亿年的地壳运动和储藏才能转变为石油，而人类消耗石油的速度却在日益增长，据说按照现有的消耗速度，50 年后世界石油将会枯竭。

但是，更广泛的能源是不会枯竭的，比如太阳能，比如蕴藏在海水中的氘和氚储存的核能。这些能源之所以难以利用是因为他们分布在地球上是非常均

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

匀而稀疏的，采集这些能源的成本太高，以至于很难被规模应用。

在地球上，铝的含量大大高于铁的含量。由于铝比铁更分散，所以它的可开采性就比较差，总体成本就比较高。

这是所有人都明白的道理。但是，在商业上类似的道理却不被大多数人理解，用户稀疏往往成为一个商业陷阱。参与其中的人会觉得“老虎吃天，无处下口”，尤其在新的产品和市场开发时，用户稀疏经常成为一个吞噬金钱的黑洞，很多人在进行一项产品开发或者市场开发时经常这样假设：中国有 10 多亿人口，只要有 1%，或者万分之一人购买我的产品就是一笔可观的收入。中国有多少辆汽车，只要有 1%汽车使用了我的配件，就可以赢利数百万元。

以这种想法为基础的开拓，多半都会成为商业领域的“先烈”，因为找到这 1%或者万分之一的人付出的成本远远不是你的企业能够支付的。

尽管大多数的商业都存在用户稀疏的问题，但不同行当和不同商业阶段的用户稀疏表现还是有明显差别的，用户稀疏陷阱多发地区包括：

- 创新的产品；
- 创新的需求；
- 初期的商业模式迁移；
- 市场挑战者。

从本质说，贸易就是通过扩大产品的行销范围，解决“用户稀疏”的问题。用户稀疏不仅是赔钱的力量，它还降低了生产的整体效率。商业中的很多组合模式就是为了更有效地解决用户稀疏逐步形成和优化的。

渠道是整合用户稀疏问题最常用的古老的组合，渠道的变种有代理、百货、超市、小卖店等。当一种整合方式的效率高于另外一种时，趋势就形成了。进而，商业利润在不同的组合形式之间转换。

通信和信息技术则是整合用户稀疏模式的另外一个重要工具。姚明在美国打 NBA，我们和现场的观众同时看到了姚明表现如何，他的形象迅速传遍世界的许多角落。姚明的 FANS 尽管东一个西一个，但通过强大的传媒，把这些人整合在一起就产生了巨大的商业价值。于是姚明穿的服装、用的东西都会被部分人采用，同时也提高了这种产品的形象，姚明成为厂商的代言人。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

通过互联网传播，解决用户稀疏问题的成本非常低廉，而传播速度又特别快，但是用互联网这个工具整合用户稀疏的障碍却远不是这么简单。

互联网虽然解决了稀疏用户购买的信息传递问题，但是货物的稀疏传递缺陷却凸现出来，解决这个问题需要付出高昂的成本。

还有一种解决用户稀疏模式的常用工具，是通过公司的规模效应采用地毯式的轰炸方式，迅速提升用户的认知度和购买率。

在中国这样的案例俯拾皆是，中央电视台广告收入每年大幅度增长，其实质就映射了商家对于利用规模效应解决用户稀疏问题的重视。

有的行业长期面临着用户稀疏的问题。家具作为一种消费品，并不是一个小行业，但是人们很多年才购买一次家具，这就使电视广告轰炸始终维持在一个极低的命中率，所以你只是在电视上偶尔才能看到家具的广告。如果电视广告有效，家具这个规模巨大的行业，早就像白酒或者 VCD 广告一样爆发了。

同时，偌大的家具展场也要忍受较低的购买率。用户稀疏极大地增加了家具行业的成本，尽管利润率并不算低，在被销售率摊薄之后，厂家还是难以获得较高的利润。缺乏行业整合的方式，使得中国家具行业长期分散，没有一家厂商的市场占有率超过 1%。

瑞典的宜家比较有效地解决了如何获得用户效率的问题，标准化、规模化生产、注重品牌塑造、给目标用户免费发放广告(高命中率的广告)等手段，使宜家家具在全球的市场占有率超过了 8%，在欧洲一些国家，宜家家具的市场占有率超过了 50%。



瑞典的宜家比较有效地解决了如何获得用户效率的问题，使宜家家具在全球的市场占有率超过了 8%。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

用户稀疏是一个巨大的商业陷阱，里面堆满了那些不甘寂寞、勇于尝试和商业创新者的“尸体”。解决用户稀疏问题，要思考商业链条上的所有环节，任何一个环节的脆弱都会导致全军覆没。在知名度方面的用户稀疏问题解决了，在铺货上也要有比较好的方案，在资金储备、应急方案上也要有较好的解决方案才行。

时机也是解决用户稀疏问题的重要工具。微软几乎没有原创的作品，从操作系统、办公软件到浏览器基本上都是由其他公司充当原创的开路先锋，当用户使用率上升到一定程度后微软再利用其综合优势，迅速抢夺用户，“追杀”先行者。

除了各种商业条件和手段外，微软总是能够在最恰当的时机出击，等到市场即将启动，再用大规模的投入占领这个阵地。微软的这种做法尽管不符合我们的商业道德，人们也会因此抱怨，但这丝毫不影响微软的赢利能力，尽量利用商业工具、商业方法解决当务之急才是真正重要的。

“后发优势”现在已经成为大型公司常用的竞争手段。在网络行业，领先的大网站通常也不发明创造新鲜的东西，等到小网站把一个市场炒热了，大网站再用同样的内容击溃小网站。

冒险的尝试



当人们发现商业机会的时候，也许陷阱已经埋伏在前方了。

由于消费者(买方)对产品的信息，比如成本、质量底价等不了解，经常付出超额的价钱购买。经济学的术语叫做信息不对称，关于这方面的研究已经出了很多位诺贝尔经济学奖。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

俗话说，“巧买的不如拙卖的”，因为商家总是比购买者更了解产品的信息。另外一个非常重要的问题却很少研究，即在很多的情况下，商家对商业信息也非常缺乏了解。很多商业几乎被客观规律所控制，能否赚钱很大程度上早已经命中注定，但是商家对这些情况并不了解。

一个新建的小区，周围分布着很多小商铺，有人租了一个房子开理发店，也有人开了一个便民商店，还有人觉得这是一个新的小区，儿童比较多，就开了一个儿童用品专卖店。半年之后，理发店生意比较红火，而儿童用品专卖店却关门了。这不是因为儿童用品专卖店经营不善，而是大多数的顾客喜欢到距离比较远的专卖店购买儿童用品。销售商能有什么办法呢？这种情况下，显示出商家对顾客购买行为的信息是完全缺乏了解的。

市场经济一个很大的坏处是销售完全没有保证，但是开销却是有保证的。开销总是容易预测，商家掌握的这个信息和客观情况也比较对称，但是销售只能碰运气，这种难以预计的客观市场对任何人和任何规模的公司都是存在的。

小的店面、新进入者往往因为缺乏起码的经验导致信息缺损；大的公司也会因为无法预测产业的周期性变动而损失惨重。尤其在新兴的产业中，这种损失尤其明显。

与此同时，消费者获得信息的途径却越来越顺畅。消费者有了越来越多的产品知识，通过网络、媒体等工具很容易获得产品的价格等信息，而且很容易对价格更加敏感。

在销售的一端，销售产品的企业需要获得的信息远比消费者需要获得的信息复杂和难以得到得多。例如，一个饭馆或者零售店要选择地址，他们很难知道这个地方是否有足够的消费者，也不知道何种口味更适合消费者，但消费者需要知道的信息则简单得多。

隐性信息匮乏往往比显性信息匮乏对企业的影响更大。最大的隐性信息匮乏就是游戏规则的过时，商业游戏规则变换的速度快得惊人，游戏规则总是迅速地过时，也就是说，当人们发现商业机会的时候，也许陷阱已经埋伏在前方了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



解决用户稀疏问题，要思考商业链条上的所有环节，任何一个环节的脆弱都会导致全军覆没。尽量利用商业工具、商业方法，解决当务之急才是真正重要的。

把楼房下面的几层作为商铺、上面作为住宅，据说是李嘉诚发明的一种模式。

商铺可以卖出比住宅高很多的价格，早期购买商铺的人通过炒铺也发了财。近些年，由于所有的楼盘都采用这种模式，造成了商铺的过量供应，同时商铺的价格已经定得非常高了。现在如果倾其所有再购买一个商铺去炒，其结果必然是前半辈子的钱都白赚了。

“非法集资”在中国已经发生了很多起，操作方法全都基本相同，以高额的利息回报作为诱饵。为了增加可信度，早期的参与者确实会得到他们承诺的回报，然后迅速传播这些消息，使参与者爆炸性地增长，后来者不用说利息，连本都被骗走了。

在实际的商业中，更多的则是合法的案例。在那些看似机会的领域投资，结果往往却是落入了陷阱。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

5 "值"的东西不赚钱

人们为"想要"花的钱远多于为"需要"的支出，而且呈加速上升趋势。





人们现在购买的不是"需要"
而是"想要"符号正好命中靶心。

在产品极其丰富的今天，一切面向消费核心需求的功能几乎不值几个钱。

手表的核心功能是计时，5 元钱就可以买一个计时比较准确、计时功能很丰富的电子手表。而一个非常普通的瑞士品牌手表价格都在 1000 元以上，两者相差竟然超过 200 倍。在大家普遍持有手机的今天，计时功能几乎一分钱不值，因为手机上的计时功能已经足够了。手表正在由一个以使用功能为主的耐用消费品逐步演变为体现个人风格和独特品味的符号化消费品。

汽车的核心功能是代步，一辆质量不错的夏利汽车，价格 5 万元左右，而一辆奔驰汽车价格逾百万，两者之间的价格相差 20 倍以上。凡勃伦在《有闲阶级论》中提到的"炫耀性消费"，指向的往往不是物本身，而是物所承载的地位、身份、品味等，即其符号价值。在其实际的符号消费中，消费过程既是向他人显示自己地位的过程，也是在消费这种"地位象征"以及由此显示所带来的一种自鸣得意的过程。

一部小巧的、通话质量良好的手机价格在 500 元以下，而高端手机的价格

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

高达 5000 多元，更有一个夸张的厂商做出了用蓝宝石做屏幕，用贵重金属做机壳的手机，功能稀松平常，价格却卖到了 21 万元，逐渐形成了一个奢侈手机市场。

现代商业越来越不像过去那样直接，过去赚钱主要以提供对消费者有用(经济学术语：效用)的东西。很多行业提供有用的产品已经不能赚钱，它们必须提供那些难以琢磨的部分才能使消费者掏出更多的钱。



现代商业越来越不像过去那样直接，很多行业提供有用的产品已经不能赚钱，它们必须提供那些难以琢磨的部分才能使消费者掏出更多的钱。

核心功能价值的丧失，对企业产生了几个致命的赔钱力量：

- 在充分竞争的市场中，那些只提供核心功能的产品只能以产品的边际成本销售；
- 厂商对于核心功能以外的部分难以把握，由此变得无所适从；
- 中国企业大多数只具备制造产品核心功能的能力，但缺乏理解、制定和操作规则的能力，所以只能拿到产品核心功能部分的价格。

例如，钟表厂商可以把手表做得很准时，在工艺和技术上提高的途径至少是比较清晰的。可是，要想把它做得很值钱就非常难。中国可以制造很多产品，但实现产品的边缘价值则非常难。

固力门锁年产销量达到了 3000 万把，是同行业中赢利状况比较好的名牌企业，但是其利润一年不过就几百万。不是因为其产品质量不好、劳动效率不高，而是因为在这个核心功能过时的时代，锁的核心功能根本没有办法创造利润。

家电行业多年以来哀鸿遍野，在这些行业难以创造利润，而亏损却非常容易发生。直观的原因是过度竞争，实际情况是用户在购买产品时，支付给产品核心功能的价格越来越少，即使厂家生产的彩电图像质量良好仍然无济于事。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

企业按照同样的方式组织生产，质量并没有降低，效率还有所提升，但是产品的售价和创造的利润却大大下降了。

核心功能价值的丧失，可以让我们从另外一个角度理解产品价值在国家之间或者企业之间的分配系统的成因。

一双较好的 Nike 运动鞋在中国生产，假如卖给最终消费者是 1000 元，其中生产厂商得到 200 元，渠道得到 400 元，品牌拥有者 Nike 公司得到 400 元。大家为何在这种分配比例上，而不是在另外的比例上建立平衡呢？

因为对于消费者来讲，运动鞋的核心功能是舒适、质量好，而市面上舒适、质量好的运动鞋价格就是 200 元，这时，消费者没有支付品牌溢价。作为生产厂商，它的能力就是能生产舒适、质量好的运动鞋。所以，生产厂商只拿 200 元就是公平的，无论自己生产还是代加工，其得到的价值都会趋于相等，这是市场机制的魔力。

广义地说，符号消费不仅仅存在于消费品领域，在工业品领域也是如此。“没有人会因为购买 IBM 电脑下课。”这赋予了 IBM 电脑符号的意义。一个新的大学毕业生到了 IBM，成为一个咨询师，他的服务价格每天超过了一万元，他的服务单位可能就是那个在应聘时没有接收他的单位。是因为他接受了系统的培训才值这么多钱吗？不是，如果他从 IBM 辞职，还提供相同的服务内容，即使是免费也许都没有人用。

提供实际价值的活动越来越远离商业的本质，商业被一些其他种类的规则所控制。所以，企业把提供实际的价值作为出发点时，很难获得订单，或者赔钱。

因为我们所处的时代，生产效率如此之高，以至于只要少数人生产实际的实用价值就已经足够，大多数人要去干的事就是如何分配价值。分配价值的人当然会让整个社会的分配体系有利于自身，“劳心者治人，劳力者治于人”在现代社会变得变本加厉。

符号消费时代的到来，完全改变了游戏规则。厂商必须能够创造产品核心功能以外的功能价值，这与生产实在的产品或者提供实在的服务相比，无形性更难以把握。价值向规则制定者和拥有者集中了，于是富者愈富、穷者愈穷。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在任何公司，从事符号意义开发的人才都是非常稀缺的。比如，做服装的，服装的品质好、生产效率高，本身虽然不是很简单，但是还是可以做到的。但是，要想将这个服装赋予品牌的意义和价值可就非常难了。简单的、靠广告打天下的时代已经过时，新的游戏应该怎么玩，大家都不知道，无所适从。况且很多行业并不适合大规模的广告轰炸，这时，创造符号意义的工作就更加困难。

符号消费在一些行业是一种破坏性的力量，会带来商业的衰退。图书行业就是受到符号消费伤害的行业。

“快销品”首当其冲，必须在第一时间，集中火力，一举“杀死”客户。



符号消费时代的到来，完全改变了游戏规则。厂商必须创造产品核心功能以外的那部分价值，这与生产实在的产品或者提供实在的服务相比，无形性更难以把握。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

6 越来越精明的顾客

俗话说："从天津到北京，买的没有卖的精。"现在这种情况正在发生转变，买方的实力变得越来越强大。除了货源充足、竞争激烈的因素以外，买方正在发明和使用各种采购和砍价工具，在与卖方的对抗中明显占了上风。

自从 1967 年科特勒的《营销管理》第一版问世，营销就成为一个被广泛传播和研究的学问。比如市场细分、品牌塑造、产品生命周期管理等许多营销工具，确实为厂商带了丰厚的利润。

与此同时，采购虽然没有像营销一样，作为一门系统的学问出现。但是，各种采购工具的运用，令购买者在和营销工具的斗争中，往往还是占了上风。亏损在一些采购工具非常发达的领域迅速传播开来。

市场竞争非常激烈是所有人都知道的事，但是在这种激烈的竞争中，什么事情会导致亏损却很少有人知道。最令人忧虑的是，作为卖方完全缺乏应对到处有可能是陷阱的系统方式。良好的愿望有可能导致事情进一步恶化。



如果说营销是一种告诉人们如何赚钱的技巧，那么砍价则是对抗赚钱的引力。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

发明和创造的进化类似于阶跃式的，砍价能力和砍价筹码的进化虽然较为缓慢，但是却非常持久。任何一个行业在前进的同时，砍价的力量也开始了生长的历程。如果说营销是一种告诉人们如何赚钱的技巧，那么砍价则是对抗赚钱的引力。营销被发展成另外一门系统的学问，砍价则利用一切可能的手段稳步推进。

激烈的竞争是价格迅速下降的一个主要原因，用户正在借助各种砍价工具进行激烈的杀价，砍价工具和营销手段之间正在进行激烈的斗争。虽然砍价工具的传播远不如营销工具，但是在营销工具的斗争中也可以平分秋色。在一些领域、一些时段内，营销是主导，它为厂商创造了利润；在另外一些领域、一些时段，砍价工具占了上风，它盘剥了厂商的利润，甚至造成亏损。砍价工具五花八门，几种常用的工具就已经让人非常难以应付了。

反向信息不对称

买的之所以没有卖的精，用学术术语来说就是因为卖方掌握的有关产品的信息，相对于买方要充分得多。比如，他们清楚成本是多少，甚至更清楚产品的真假伪劣等。

在长期的较量中，这种情况悄然发生着改变。至少目前在主流的营销研究上，并没有注意到这个问题的严重性。有关问题没有在主流的教科书甚至前卫的出版物上出现就是一个直接的证据。

反向信息不对称很少被注意的一个重要原因是，这种不对称的信息不像我们已经注意到的卖方与买方的信息不对称那么直接和明显，它总是以非常隐蔽的方式存在。

在一些商业案例中，作为销售方的小公司，对未来较好的却不切合实际的预期是由于良好的愿望加上对大公司的销售运作缺乏了解造成的。未成交的生意给小公司造成的伤害是非常明显的：他们并不是销售了一个赔钱的产品，而是在争取进入大公司的 OEM 名单中投入了巨大的精力，使他们甚至完全丧失了尝试其他可能成功的机会的能力，这种机会主义往往是公司亏损甚至死亡的罪魁祸首。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一种极端的反向信息不对称形式是诈骗，购买者设置重重迷雾和假象骗取供方的货物或者其他资产。由于这种情况触犯了法律，看来和上述情况有明显的分界。但是从经济层面而不是从道德或者感情层面上来看，二者仅有数量的差别，没有质的区别。一个理想的商人应该是宁愿被骗去 10 万，也不愿意因为错误的商业行动损失 20 万，当然做到如此的理智是很困难的。

“营销”作为一门专门的学问，已经出现了将近一个世纪，得到广泛的研究和传播也已经三四十年。依据粗浅的认识发现，到现在为止，这门学问还停留在研究那种一手交钱、一手交货的情况。实际发生的事情是，“一手交钱、一手交货”已经不是一种唯一的情况，甚至已经不是一种主流情况了。

在这种非一手交钱、一手交货的情况下，从卖到买经历的中间环节里面存在的信息，对卖方而言是极其少的，更别说他们掌控局面的能力了。

买方要将买来的产品作为一种生产工具而非最终消费品时，赊销方式普遍流行起来。位于上游的供应者面临巨大的竞争压力，他们只能将产品赊给下游用户，等着这个用户赚到钱之后再给钱。这时也会出现一种典型的反向信息不对称，上游的厂商对下游的业务模式和赢利能力根本不清楚，最终由于下游无法赚钱或者破产，使上游厂商的产品变成了一堆废品。

专家采购

作为最终的消费者，他们往往极度缺乏有关产品的专业知识。为了应对这种困境，他们会选择注重商誉的销售点采购，比如国营的百货公司、品牌店等。用户为了获得这种保证，需要付出额外的价钱，这是整个行业的各个环节还有利润率的保证，也是过去若干年主流的采购方式。

但是超市的兴起很大程度上影响了这种方式的利润，相对于普通顾客而言，超级市场的采购员显然要专业得多。第一，他们对产品质量有很高的识别能力。第二，他们对这种产品的成本有清楚的了解，绝对不会出比成本高很多的溢价。第三，他们的赢利模式不是垄断这些有关产品的信息获取较多的溢价，而是要实现薄利多销的规模策略。

像皮鞋、羊毛衫这些产品就是一个非常明显的例子。在多年以前，假皮革

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的皮鞋和假的羊毛衫充斥市场，用户在信誉较高的商店也不见得就能买到真正材料的商品。现在，由于超级市场的兴起，只需要花很少的钱，就可以买到真正材料的商品。用户集约砍价能力的提升，大大地削损了供货商的利润空间。

专家采购模式在各行各业以不同的形式普遍发展。与缺乏专业知识的普通用户相比，他们要难对付得多。他们不会为品牌这种东西支付多少溢价，他们对产品的构成和成本了如指掌，并且以这个为基础进行砍价，卖方再也不具备比买方拥有更多信息的优势。

招标

招标已经是企业采购产品的一种标准方式。这种方式极度地压缩了供应商的利润，为了有效地对付供应商，招标方在设计条款时，可以把他们的想象力发挥到很残酷的程度。因为他们面对的并不是一些有千丝万缕联系和感情色彩的人，程序化的招标使采购方把交易完全变成了一种面向事务的工作。想象一下，很多人可能不敢去杀一头猪，这主要是情感因素在起作用。而当这头猪变成猪肉的时候，就没有人不敢下手砍猪肉了。

采购中也有这种效应，采取面对面的砍价方式，购买者多少也会心慈面软，尤其在面对那些本来已经利润微薄、可怜兮兮的卖方时。当这种采购变成了一种面向事务的程序时，砍价者的信心会大增，每个人都可以找出无数身边的案例来证明这一点。

除了对价格和利润的实质性削弱以外，招标还带来了两个吸收上游厂商利润的黑洞：一是参与投标的厂商众多，未中标者也需要巨大的投入，投标者不可能综合考虑利润水平，他们只能考虑本次投标能取得多少边际利润；二是投标者处于对今后招标方对后续购买的期待中，往往会出让本次的利益，甚至以亏损的方式投标。

实际上在接下来的用户重购中，中标方无法得到他们期待的后续利润，采购方又会重复一遍已经玩过的游戏。一轮又一轮的招标，彻底消灭了一些行业面向集团客户的利润，使得他们长期在负利润区里痛苦地挣扎。

那些缺乏其他赢利模式支撑的企业，如果仅仅依靠投标，用不了几轮，这

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

种游戏就难以为继了。

在通信设备供应行业的小厂商和代理商就受到招标方式的蹂躏，最后能生存下来的所剩无几。他们已经明白了一点，若没有其他模式配合，单纯依靠这种买方极具杀伤力的砍价模式，最佳的方式就是不参与。现在很多小公司已经把“凡是投标的事我不干”作为座右铭了。

任何一种新的看似公平的商业手段的运用，对处于不同位置的商业机构所产生的影响都是不一样的。令人惋惜的，人们总是在付出了惨重的代价之后，才稍微明白了这一点。“这不是我的游戏”，往往是付出代价之后才会这么说。他们仍然陷入对综合游戏规则的考量迷途，下一次还避免不了参与到“这不是我的游戏”中来。

招标工具的完善，原则上会让任何厂商丧失利润，这是毋庸置疑的。但那些有条件、精明的供应商，通过综合的企业模式设计，还是能够从这里面取得明显的竞争优势的。

招标的产品类型很多是用于工业耐用品，招标方通常都会附加一些免费保修条款，但都会有一定的期限。一方面，供货方已经形成了一些相对稳定的保修期限行规。买卖双方都很难接受非常长时间的保修。于是招标后的一个利润机会产生了——收费服务。这个时候，需要专业的知识，用户很难通过招标砍价了，只能接收卖方条款。小的公司和那些代理商，即使有售后服务能力，也缺乏产品化和被用户认可的收费机制，于是他们不可能创造后续的利润。在招标这个负利润区苦苦挣扎成为他们无法摆脱的命运，因为他们完全缺乏与之相配合的赢利方式。

这只是多种组合商业模式之中的一种而已，现实中通过这种组合拳重新获得利润回归的方法有很多。每种方式都要依存特定的客观条件。即便如此，缺乏系统考虑的企业，即使有条件，也会丧失利润回归的机会。原因是他们没有从总体上研究这个商业世界，花钱买到的也仅仅是一些局部经验，并没有从更深的层次上、更广的角度上研究问题的答案。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



电子工具

电子工具使信息传播的边际成本降到了零，由于电子工具的普及，对于卖方来说，买方信息缺少所带来的利润将不复存在。而电子工具在购销环节中的应用被认为只是刚刚开始。

对电子工具的利用存在一个非常片面的认识，认为它是创造利润的工具。通过互联网，一个很小的小酒厂可以向全世界开展红酒邮购业务，这是一个被广泛引用的例子。人们注意到电子工具可以让更多的人以更低的成本得到商品信息，增加更多的采购。实际上，电子工具的出现，也使商家普遍地丧失了利润。

索斯比是世界上最大的拍卖行，他们也注意到电子拍卖的兴起。于是和亚马逊合资建立了网上拍卖网站。在他们看来，网上拍卖只是一种新的拍卖工具和手段而已。实际情况却不是这样。电子拍卖成本降低了交易成本，对索斯比通过传统拍卖所能收取的佣金构成了极大的压力。

亚马逊网上书店开门了，传统的书店也没有关门。但网上书店剥夺了很多大宗购买图书的顾客的生意。开架的图书销售门市往往成了网上书店的陈列室。对于大宗购买图书的人尤其明显。他们在闲暇的时候，会到图书门市转一转，选择一些他们认为合适的书。以前他们就会到柜台付款购买，现在他们仅仅是记住了图书的名字，然后上网购买回来。

商家有没有办法避免这种损失呢？有，那就是必须注意这种商业模式的发展趋势。不要在这种越来越差的环境中持续经营，重视观察商业趋势，放弃获得长期回报的幻想。

价格在线，使得消费者很容易获得更低价格的信息。网上采购竞价则是那些企业采购者想出来的砍价工具。它的基本游戏规则是，供应商可以反复报价，他能够看见所有参与报价者的排名，但看不到他们所报的价格，这种游戏只要玩几轮，供应者的利润便会丧失殆尽。

随着用户获得信息量的增加，顾客有了越来越多的手段杀价。通常情况下，厂商难以隐藏他们的利润，只能长期忍受在边际成本附近出售产品。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第二篇

利润区的转移

PROFITABLE AND UNPROFITABLE

如果来审视大多数专业领域的发展史，就会发现，在每个领域开始起步时，其任务处理方式大多都是临时和无序的。随着人们在该领域的继续深入，科技被随之引入，这种随意性即开始向秩序化发展，我们将其视为实践与科学相结合的过程。物理学中如此，医学中如此，桥梁架设、高楼大厦的建筑中亦如此。我相信，在商务领域，在遍布全球的商业机构中，这个结合过程也即将开始。

——IBM 战略副总裁 伯杰

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我们这个时代，赔钱的陷阱非常多。这是商业进化的证据，铸就生机勃勃的生物世界是通过大量的繁殖、无情的竞争和死亡实现的。商业演化也是通过大量的赔钱和淘汰优选出适应的企业。我们热衷于关注商业的成功，殊不知这种成功总是建立在残酷的竞争和大量的淘汰之上。若不是寄希望于超好的运气，就不得不重新思考整个商业环境。

“管理”这门学问其实已经死亡，满大街的企业管理书没有人阅读。人们宁可阅读拙劣的企业传记，从中找一些奇闻异事，满足好奇心，也不愿意花一点时间看一篇管理文章。这并不怪读者，所谓管理理论要么是哗众取宠的怪异，要么就是重复和雷同。

有经验的管理者早已经谙熟了管理的门道和各种潜规则，相近行业的不同企业都按照类似的方式管理和运转，管理理论中最有用的部分已经被普及，细枝末节和各个行业微妙的差异只能靠企业自己去领悟。市场太小，变化太快，无法形成理论。很难想象，市场上会出现“计算机营销学”“手机营销学”这样细分的品类，如此狭小、变化又特别快的细微领域，不太可能具备理论生存的土壤。

随便看看我们周边的事实就可以了。“市场细分”的概念已经在所有有一点营销知识的人头脑里扎下了根，被认为是一个正确的法门。看看现在的汽车市场和手机市场就明白了，几乎所有的厂商都扩展了自己的产品线，以图覆盖更广阔的市场，其结果怎么样？还是一个零和游戏或者是负和游戏。

“数一数二”其实还是20世纪初福特时代商业信条的翻版，韦尔奇又重新说了一遍，仿佛有了一个新的商业理念，实际上是新瓶装旧酒。

传播的规律是：总是选择极端的观点，春秋战国诸子百家的观念都那么极端是因为不极端的不被传播所选择，它们都消失了。为了走极端，一些写书的人甚至故意歪曲事实，传播一些通常是错误的观念。

例如，《营销管理》上说，成本加成的定价方法已经过时，正确的定价方法是根据用户可接受的价格反过来约束成本。这句话可以理解成两个含义：第一，能宰顾客多少钱，就宰多少钱，不要客气；第二，你必须把成本降低到用

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

户可以接受的程度。第一条是潜规则，写书的人不便于明说，所以很多人领会不到这个意思。我研究山寨手机时发现，主要运用第一条定价方法，其实这就是商人的本能，根本无须理论指导。而山寨机则用成本加成的方式定价，运作非常有效。

任何胡说八道的观点都可以找到有力的证据，但却不能帮助我们改善经营业绩。因为企业成败具有多方面的因素，是非常复杂的，对于成功的企业你也可以说是这个因素，也可以说是另外的因素。案例也并不是那么可靠，真正可靠的是要通过你对所处行业本质的清晰认识。

上个世纪末流行起来的管理理论《公司再造》，在封面上大声疾呼："忘掉你所知道的经营知识吧——它们大部分是错的！"实际情况是大部分论调和言论都有其正确的部分，只是环境不断变化，你必须时刻注意新的利润转移趋势。

这几年又诞生了"蓝海战略""长尾理论""维基经济学"等新花样，过去表演着呼啦圈的管理专家正在改行，原本定位于传授管理知识的商学院和各种 MBA 班正在演变为一个纯粹的交际场所。

在研究领域，成熟和死亡是同义词，因为管理的成熟并不意味着利润的复兴。相反，因为大家都很成熟，导致了市场战争的升级，利润越来越难以获得。

中国经济进化到了后期阶段，马太效应越来越显示出无比的威力，因为商业不断在进化，商业的成功一直在改变着它存在的环境，而环境又反过来进一步筛选商业。(关于商业进化，可参看我此前出版的《达尔文密码》)

简单地说，商业环境正在经历着前所未有的巨大变化。从本书的前身《赔钱时代》出版的几年时间里，房地产的价格已经涨了几倍，股票市场呈现出历史罕见的疯狂，强大的贸易摩擦已经使我们的货币政策力不从心。未来几年可能比过去几年变化还要迅猛，找到赚钱办法的企业会赚大把的钞票，如果不幸"找到"赔钱办法的企业，顷刻之间财富就可以化为乌有。

企业不是经济学家，不必研究宏观经济学。赚钱就是找到需求、打败竞争对手的游戏；赔钱则是没有发现需求，或者落得被竞争者打败的下场。

上一章，我们分析了最常见的赔钱区域，那么利润到底转移到哪里去了呢？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



管理的成熟，并不意味着利润的复兴。相反，因为大家都很成熟，导致了战争的升级，利润越来越难以获得。赚钱就是找到需求、打败竞争的游戏；赔钱则是没有发现需求，或者落得被竞争者打败的下场。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1 是谁创造了利润

富而可求也，虽执鞭之士，吾亦为之。如不可求，从吾所好。(孔子)

《财富》杂志在1997年4月14日宣称：“在这4年内，郭士纳使IBM的股票价值增加了400多亿美元。”好像公司的每一分钱都是郭士纳赚的，这显然不可能。但是在郭士纳之前，IBM确实是一个连年亏损、濒临破产的公司，如何解释这种现象呢？

是战略帮助IBM赚了钱？郭士纳说IBM没有战略，当然这是一种随意的表述，并不代表IBM真的没有战略。正确的战略仅仅是可能赚钱的基础，绝不意味着就能赚到钱。

极端一点说，执行也不能真正创造利润，赚钱的人靠的并不是异常的忙碌，赚钱的行业不是那些效率最高的行业。利润的来源并不是靠超人的努力和勤奋，实际情况有可能恰恰相反，越忙越不赚钱，非常吃力地盯着用户的需求和采购的时候，正是没有合同可签的时候，这才是常理。

“利润来源于何处？”对于企业来说，这是一个最关键也可能是唯一关键的问题。一个运动员跑得快，不能说大腿是关键还是腰部更重要。现代的专业训练师则要精确到每块肌肉的训练。

一个企业无非是由员工、领导、产品、客户等要素构成，每个要素都不能单独赚钱，有效的组合才会带来收益。

这些要素不是一成不变的，在特定的环境下，可能是动力，也可能迅速蜕

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

变为阻力。过去，一个英明的企业领导人能够正确地领导他的企业直至退休换人才可能出现动荡。现在则不同，迅速变化的环境使同样一个人既可以使企业辉煌，同时，又可能使这个企业堕入深渊。



人力是资本还是负债

企业的第一个要素是人，早年企业中人力管理部门叫做人事部或者人事科，近年来这些部门成为人力资源部。

名字的变化代表了流行的有关企业中的人力的观点。流行的观点认为，人事部的时代认为企业中的人是一种成本，因为只要有人，企业就必须为这个人支付报酬，所以人是一种成本。新的理论认为，企业中的人是一种资源，因为企业的价值都是人创造的，所以人像生产资料一样是一种企业资源。

有更激进的学说认为，企业中的人其实已经不是一种资源，而是一种资本，人就像钱本身一样重要。几个人攒一个公司，开发一种抢眼的产品，经过适当的包装和炒作，然后把它整体卖给一家大型的公司。这个时候，人头是值钱的，所以人已经成为了一种资本。

这些都是成功者的故事，不能轻信。人只有在特定的情况下才是利润的来源，在另外一些情况下，人员则成为企业的负担和成本，企业运作的目的是找到并保持人成为资源而不是成本的途径。

几乎没有一个企业不犯盲目扩张的错误，初创的小企业经常遇到销售不畅的问题，解决问题最常用的方式是招聘一些雇员，多一些跑业务的人，销售通路的很多问题没有解决，增加人员当然无济于事，最后导致成本上升，持续无法拿到订单，军心涣散。这种情况一旦出现，离关门就不远了。

《职场动物进化手册》开篇出了一道题目，有一个小公司开张，有4名员工：

小赵：老实听话，但稍一放松管理就偷懒，工作不指派到头上决计不会主动动手，叫苦的时间远比干活的时间多。他工作时间最长，但业绩为零，两个多月一无建树，没有完成一个订单。

小钱：聪明机灵，表面上对老板唯唯诺诺，其实自己另有鬼主意，特别会干面子活，是得到老板夸奖最多的员工。自从他进入公司以来，在第一个月和

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第二个月分别完成两笔订单，共售出产品6台。

小孙：勤奋耐劳，善于死缠烂打，除了跑业务还经常被老板指派一些其他方面的工作，目前他是唯一任劳任怨的员工。虽然他来的时间不长，却也在第二个月勉强完成一笔订单，售出产品1台。

小李：心思灵活，眼观六路，耳听八方，有小钱的聪明，但不像小赵那样懒，只是工作时不像小孙那样憨，目前正在全力推动与一家大客户的商谈，对方有意向一次性订购产品60台。

3个月的试用期马上就要结束了，老板决定开除3个，留下一个，那么他应该留下谁呢？书中认为应该留下小赵，其余的开除。

这个出乎预料的答案并非为了走极端。一个真实的创业成功者走的就是类似的道路，起初自己跑销售，做成了几笔买卖，觉得应该增加销售人员跑单。试用期给的工资很低，名义上提成很高，但实际上几乎没有什么人到了试用期满后不被解雇的。他们的作用就是找到一些订单的信息，把这些员工解雇之后，老板作为一个有经验的销售员，亲自去销售，既提高了拿下订单的概率，同时也节省了提成费用。

这个案例确实是比较“黑”，但是商业竞争法则是绝对不能指望别人帮你赚钱的。原则上，任何一分钱都是“抢”来的，而不是别人施舍给你的。员工被装在一个可靠的模式之中才能创造利润。指望员工去赚钱的结果有两个，一个是赚不到钱，另外一个就是赚到钱了，但是员工倒戈了。

企业中的领导



老板和雇员一直都未说清楚，到底谁创造了利润？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我们先对比地看一看 IBM 和惠普的案例：

IBM 在 1991—1993 年连续 4 年亏损，其中 1992 年的亏损达到 49.7 亿美元。人们不相信这个巨人还能站起来，并不是由于它的巨额亏损，而是人们相信 IBM 的那套逻辑已经过时了。1993 年郭士纳出任 IBM 公司 CEO，9 年后当郭士纳从 IBM 的位置上退下的时候，围绕他的是又一个美国英雄般的神话。早在 1998 年，IBM 的收入就首次超过 800 亿美元，公司利润达到历史性的 63 亿美元。

2005 年 1 月 9 日，惠普公司解雇了卡丽·菲奥丽娜。理由是公司经营业绩不佳，没有达到公司董事会的要求。卡丽·菲奥丽娜结束了在惠普公司的 5 年半的职业生涯，尽管这种结局对于一个职业经理来讲是很沮丧的，但是，菲奥丽娜仍然得到了含工资、奖金在内的 2110 万美元的补偿。这是美国企业制度安排最不合理的地方之一，几乎任何一个首脑因为业绩不佳被解雇，都可以拿到一笔天文数字的补偿。

对于上述两个相反的案例，如果说完全是企业领导人创造了利润或者导致了亏损，恐怕没有人会相信，以一己之力(或者一个团体)怎么可能创造如此的利润或亏损？但是企业的领导者对于企业的确有非常显著的作用。

某公司一直致力于开发一种通信产品，产品开发成功后，他们一直在预定的几种类型的目标客户中销售。经过了一年的探索，他们发现在化工行业客户中销售效果最好，于是他们又针对性地进行了开发，以使自己的产品更具有竞争力。当他们的产品在化工行业取得了进展之后，他们把同样的商业模式复制到电力行业……

3 年之后，企业创造了辉煌的成就，股东获得了丰厚的回报，领导在整个过程中并没有创造什么利润，他们之所以比较成功，主要是开发了合适的产品、找到了一种针对合适的客户采用的行销手法而已。

苹果公司在史蒂夫·乔布斯的领导下，经历了从辉煌到衰败，从衰败到辉煌的过程。长虹多年以来，一直是中国股市上的红筹股，2004 年却一落千丈，亏损了 36 亿元，也并非是更换领导者所致。

一个公司即使在同样的人的领导下，在赢利和亏损之间变化也是常有的事。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

赢利不一定是因为他们的领导和员工付出了更多、更艰苦的劳动，亏损也不一定是因为管理的低劣，所以，企业的领导是利润来源的看法也是不可靠的。

产品和技术

1770年，英国人哈格里夫斯发明了纺织机，比用原来的纺织方式生产的布料效率高得多，质量也好得多。英国为了保证垄断这种技术，对纺织机技术进行了严格的保密，对掌握纺织技术的人员的出境实行严格控制。在那个时代，产品和技术确实是赚大钱的主要工具。而现在，产品和技术的获得即便不是轻而易举，也是很容易的事情了。Nokia 手机每年在全球可以销售 4.5 亿部，不是因为其他厂商没有手机，也不是因为其他厂商生产的手机不如 Nokia 的好，而是背后有非常复杂的综合因素。

所以，在绝大多数的情况下，产品和技术已经不是产生利润最重要的要素了。生产厂商对商业的控制权让位于渠道就是一个明显的例证。

在实际的商业环境中，产品甚至技术都已经不再稀缺，满大街都是卖不出去的好产品，全世界充斥着各种各样不能赚钱的先进技术。

高科技的行当被认为是靠产品和技术赚钱的行业，美国硅谷却成了生机盎然的坟墓，高科技行业对技术的过分渲染仅仅是厂商获得订单的说辞而已。技术往往是通过营销获得了用户对其溢价的认可，技术本身并不赚钱。

在芯片制造行业，一尘不染的生产车间、昂贵的生产线投资和研发费用、令人惊叹的精密设计和技术，常常和亏损结合在一起。在产品核心功能都能很好地满足顾客需求的情况下，技术和产品本身已经蜕变成了一个次要的生产要素。只有在好的企业模式设计下，产品才能转换成利润，否则即使质量上乘的产品也只能成为累赘。“生产得越多，赚得越多”这个法则在那些缺乏商业模式设计的行业或企业已经变成了“生产得越多，赔得越多”。

iPod 怎么样？不错！但是一个音乐播放器能牛到哪里去？使苹果公司赚钱的不是 iPod 本身，而是媒体此起彼伏、连篇累牍的免费报道。如果没有这些报道，连一个零头都赚不到，或者说随便一个稍微好一点的东西如果能引起全社会这么高度的重视，都是可以赚到很多钱的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



使苹果公司赚钱的不是iPod本身，而是媒体此起彼伏、连篇累牍的报道。

客户关系

我们以科特勒《营销管理》中举出的例子来分析：顾客需要一辆“不贵”的汽车，从中，我们可以区分出5种类型的需要：

(1) 表明的需要：顾客需要一辆不贵的汽车。

(2) 真正的需要：顾客需要的汽车是运营成本低而不是首次购买的售价低。

(3) 未表明的需要：顾客期望从销售上得到好的服务。

(4) 令人愉悦的需要：顾客在购买汽车时，意外地得到了导航系统。

(5) 秘密的需要：顾客想被朋友看作是一个聪明老练的消费者。

这个牵强附会的例子被无数的书籍和讲座引用，这个案例说明的并不是讲座者希望说明的——要深入挖掘需求，它说明的恰恰是对顾客需求的挖掘已经黔驴技穷、山穷水尽了。不贵就是不贵，哪有那么多的啰唆事。绝大多数企业都把客户导向作为公司的战略重点。当公司人力会赔钱，产品会赔钱，开发也会赔钱时，公司确实难以找到可靠的利润工具。他们认为客户才是唯一能让公司赚钱的工具，于是对客户关系的看重成为现代企业的一个新教条。

从本质上来说，商家和他的客户永远是一种矛盾的关系。商家要卖产品给用户，要从他们身上赚到钱，而顾客用户都希望得到更低的折扣。

对客户的关注也常常会造成一种商业上的错误，那就是过分依赖客户关系，进而演化成为一种类似于迷信的、无奈的情感诉求。

那些卓越的赢利者不是不重视客户关系，也不是不重视客户的需求，而是他们知道掌握和客户博弈的砝码才是真正有把握的事。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

很多企业之所以重视客户关系，其实并不是真正地把客户关系放在第一位，他们只是把这个信念传达给员工和目标顾客而已。员工重视客户关系可以在赢得订单上增加一点点砝码，客户满意度也会因为受到重视提高一点点。

倒霉的则是那些真正相信这些商业信条的企业决策者，如果机械地理解了客户关系，把获取订单的宝压在客户关系上，失败的结局就已经注定。

招商银行是一个小银行，其营业网点不多对于个人客户来说是一个弱点。但是他们通过较为先进的网上银行以及与之相配套的服务体系设计，赢得了很多高端的信用卡个人客户。因为这些客户比较喜欢通过电子工具管理自己的信用卡。

招商银行的老对手中国银行在信用卡方面本来是有一定竞争优势的，尤其在海外业务方面。然而在招商银行的进攻下，中国银行信用卡业务节节败退。领导所能做的是给员工施加更大的压力，采取全员营销的方案，强调更加注重客户关系。像很多公司一样，“不要讲条件，要努力争取用户”的口号看似很有气势，实际情况则是“一招不灵，累死千军”。

上赶门的不是买卖，求人的买卖不好做，想办法让顾客趋之若鹜的客户关系才是上乘的客户关系。

很多公司的失败是因为“有关系”，没有关系就不会去尝试这种生意，就不会去做。真正指望关系发挥作用的时候，才发现原来关系也不是那么好使。关系往往让人有救命稻草的感觉，从而有意无意地忽略了商业成功的重重障碍。



卓越的赢利者不是不重视客户关系，也不是不重视客户的需求，更重要的是他们知道掌握和客户博弈的砝码才是真正有把握的事。如果机械地理解了客户关系，把获取订单的宝压在客户关系上，失败的结局就已经注定。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



商业模式

任何单独的要素都不是可靠的利润来源，将企业内部要素和外部要素有机地组合起来的方法成为一种比较可靠的赢利要素，这个要素不是管理，而是商业模式。

在我们身边，拥有不错的人才资源的公司有之，拥有较好产品和技术的公司有之，拥有客户关系的公司有之，而他们之中很多以失败而告终。他们拥有各种不同资源，但是没有关键的一点——与资源相配套的商业模式。

这里所说的商业模式就是普遍存在于人们头脑中的一个概念，如果一要给出定义，就会产生适得其反的效果，因为任何定义都不准确。一旦要给一个人人熟知的概念下定义，就显示出迂腐而不实用的一面。

人人都知道什么是美女，但要精确地描述美女却很困难。

硅谷最著名的风险投资顾问之一罗伯森·斯蒂文说：“一块钱通过你的公司绕了一圈，变成一块一，商业模式是指这一毛钱是在什么地方增加的。”

咨询公司埃森哲给出的定义是，商业模式至少要满足两个必要条件：第一，商业模式必须是一个整体，有一定结构，而不仅仅是一个单一的组成因素。第二，商业模式的组成部分之间必须有内在联系，这个内在联系把各组成部分有机地关联起来，使它们互相支持，共同作用，形成一个良性的循环。

给模式下定义本身就违背了模式思维方式的宗旨，模式思维方式并不是在试图精确地量化，而是要思考哪些是最重要的。就像要知道一个人胖瘦并不需要知道他的具体体重一样，只要看一下样子就清楚了。

刘彻登基主政不久，请来了大儒申公。申公看刘彻年轻，不相信他有励精图治治理国家的能力。刘彻谈了很久，申公只说一句话——政策好坏关键看是否行得通。

简而言之，行得通就是有商业模式，行不通就是没有商业模式。这并不是我发明的定义，而是存在于所有人头脑中的定义。当我们看到一个企业失败时，常会说“它没有商业模式”就是这个意思。

这并不是戏言，人们日常从事的商业活动，尤其是和创新有关的事情，绝

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

大多数失败的原因都是行不通，也就是没有商业模式。

前几年，许多 IT 公司推广一项叫“三防三表”的技术，家庭用户安装上这套系统之后，水表、电表、煤气表可以自动抄送到相关的电力、煤气和自来水供水公司，并且可以进行火灾和盗窃报警等。很多厂商大力推广很多年，但终究没有形成实质性的市场。三防三表的失败并不是需求的问题，而是没有商业模式。三表抄送给相关的 3 个公司，用户并没有受益，他们并不在乎是别人来抄表还是自动化。既然能抄送给 3 个公司，谁来为建设三防三表买单成了一个问题。

直到有一天，小区物业管理模式兴起，这种技术就被彻底埋葬了，因为小区的物业管理是区域性的机构，只要把这 3 种表安装在房子的外面，抄表对于他们来说并不是什么麻烦事。三防三表需要解决的问题不是通过技术实现的，而是通过合适的商业机构来实现。为了解决同样一个问题，有商业模式的公司行得通，自然而然地战胜了没有商业模式的公司。

郭士纳做了什么？现在昭然若揭了吧！是他改进了管理？IBM 基本上还是按原有的方法管理；也没有像小托马斯·沃森一样做出了新的划时代的产品，郭士纳做的仅仅是将公司原有产品和服务组合出一种新的可赢利的商业模式。

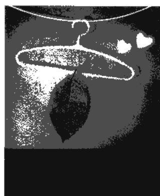
模式是纲，其他的一切都是目，纲举目张，就是这个意思。原本还是成本负担的人力，在新的模式下成了资源。于是，同样的人、同样的产品从制造 80 亿美元的亏损到创造 80 亿美元的利润就不足为奇了。在郭士纳之前，IBM 公司规模和产品线过长是公认的缺点，郭士纳通过商业模式的创新，反而将这些变成了公司赢利的理由。

随便看看你的邻居或者你身边的商业故事吧，成功者是因为有高超的智慧或者优异的资源，失败者注定就是一些笨蛋吗？显然不是。因为商业不同于学校中的考试，聪明和勤奋是取得好成绩亘古不变的法门，而商业的规则从来就不是既定的。

现在的游戏之所以叫做商业模式，是因为相对其他组织、生产、销售等生产要素而言，商业模式是一个综合体，总是与它的生存环境息息相关。IBM 搞服务能够成功，一方面是美国有这样潜在的机会和土壤，另一方面，IBM 的服

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

务是建立在复杂的产品组合和企业能力基础上的。竞争者要想和它的任何一款产品竞争相对而言不是那么难，但是要和整个公司资源有机结合起来的服务模式竞争就会比较困难。



任何要素都不是可靠的利润来源，将企业内部要素和外部要素有机地组合起来的方法成为一种比较可靠的赢利要素，这个要素不是管理，而是商业模式。

模式中的商业

有了商业模式，再去组织企业中的各个要素就顺畅得多，比如企业中的人力何时是资本，何时是负债。采用商业模式的分析方法就会得到一些有价值的标准。

在完全缺乏模式或者模式不甚清晰的情况下，企业中的人员只能是一种负债。而企业往往是从这个阶段开始的，直到有一天，找到了现实的生存和发展模式。

当一种有效的赢利模式被表明确切无疑时，员工就成为资本；当一种商业模式被认为难以取得成功时，人员成了一种负债。凡试图通过增加人员或者资源配置的方式解决商业模式的问题，几乎无一例外都会遭受失败。

在一些行业，企业总是在疯狂地扩大与疯狂地裁员之间波动，这是因为企业缺乏对人力需求的评估办法。通常人力资源规划总会因为企业要开拓新的市场或者开发新的产品而被打破。

管理完善的企业，都有人力招聘计划，他们会通过一个机制统计各个部门的需求，然后汇总上来进行决策。这往往是90%以上的公司经常重复犯的有关人力问题的错误，因为几乎所有的计划都没有和运作模式契合起来，因此所有

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的计划都不现实。比如，一个新的部门尚没有摸索清楚有效的运作方式，以增加人数来解决部门的定位问题往往使问题更加恶化。

任何公司都是通过卖有形的产品或者无形的服务赚钱，但产品或者服务能赚钱的基础是商业模式。好的产品仅仅是其中的一个条件，假如没有一个可靠的商业模式作为基础，好的产品根本没有办法转变为财富。

即使发明了好产品，如果没有与之相配套的商业模式，照样会被竞争者迅速抄袭和超过。安徽万燕公司发明了 VCD，这是一个少有的独一无二的好产品，但是竞争者很快崛起了，钱当然装在别人的包里面了。微软之所以名声不是那么好，就因为它其实什么都没有发明，它所做的事就是看中别人的发明，然后仿效，以一种强有力的商业模式取而代之。

苹果公司 iPhone 的成功比 iPod 更深入了一步，iPod 组合了后端的音乐资源，iPhone 在销售模式上则有很大的创新。它的基本商业模式可以分解为：

(1) iPhone 是个好产品；

(2) 通过各种手段，引起大众的注意和媒体的吹捧；

(3) 形成对 iPhone 有强烈爱好、强烈需求的顾客群体；

(4) 顾客为了获得 iPhone，宁可转网(从一个运营商的网络转移到另外一个运营商，比如从移动转到联通)；

(5) 苹果公司和一个大运营商签约专卖，获得话费提成和转网提成，形成双赢局面。

苹果公司设计的商业模式每个步骤都丝丝入扣，水到渠成，同时，又把每个环节上可能创造的利润尽量捕捞干净，在每个环节上可以做到尽量节省成本，少花钱，多办事。

所以，公司在设计产品和业务时，优先和缜密地考虑商业模式的问题才是最重要的。

缺乏模式的情况——在新公司的初创期，或者一个大公司要开展一项新的业务时，企业往往处于这个时期。几乎所有有过工作经历的人，都必定会对这种情况有深刻的体验。这个时候，公司通常的做法就是招兵买马，招贤纳士，一番高歌猛进之后，往往会以偃旗息鼓告终。因为在缺乏模式的情况下，公司

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

或者部门的领导者和员工并不知道如何劳动才能获得他们希望的回报。

拥有模式的情况——当公司在进行相似产品线拓展的时候，或者用同样的产品拓展相似市场的时候，都是拥有模式的最佳时期。

咖啡领域有 Maxwell、Nestle、Flogers(P&G 公司生产)三大品牌。Maxwell 曾经试图生产一种高档的咖啡，在咖啡外包装上标注"私人收藏"的标签，这种产品上市后摆在货架上却鲜有人问津。直到有一天，西雅图的星巴克咖啡馆推出一种收费很高的咖啡，用户接受度很高，因为他们并不把自己的产品拿到超级市场的货架上销售，而只在星巴克咖啡店出售。

既然西雅图的居民接受这种高档咖啡，他们便没有理由不在全国范围内复制这种模式。

某公司的产品在非洲的 3 个国家取得了成功的销售，而且形成这种销售确实有其系统原因，而不是偶然的运气，他们没有理由不把业务拓展到非洲另外的国家。

所以，好的商业模式几乎成了唯一的利润来源。原因在于，现代企业的生产能力、模仿能力和管理使任何一个单一要素的复制都不再困难，而企业根据自身情况和周边复杂的商业环境形成的商业模式却不容易被复制，因此不容易陷入充分竞争的泥沼。



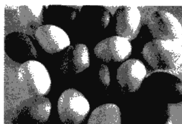
好的商业模式几乎成了唯一的利润来源。企业根据自身情况和周边复杂的商业环境形成的商业模式不容易被复制，因此不容易陷入竞争的泥沼。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2 趁热打铁

利润种子像天才一样难以获得，而扩张因子像知识一样易于学习。





乘数效应的难点在于分辨先有鸡还是先有蛋。

从宏观上来看，经济发展是相对平稳的，即使出现大的动荡，经济变化的幅度也不是特别大。但是从企业这种组成经济的元素来看，大起大落却是一种常态，很少有企业保持平稳状态，要么直线式上升，要么急剧衰败。经济和企业活动的这种对比，就像一杯平静的水，它的水分子却在做剧烈的布朗运动一样。

人们的视线中从来就不缺乏暴富和迅速衰败的故事，出于心理因素，我们通常情愿把这些归于运气。那些收益较好的企业或者明星企业，一个最显著的特征就是成长极其迅速，他们通常都会赶上一个较好的商业机会。因此，人们更加信服运气的核心作用，而很少花心思解释和思考其中的非运气成分。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

成功和失败之间起初也许只有毫厘的差别，走下去结果将大不相同，处于正向循环的企业成为幸运者，处于负向循环的企业则成为失败者。

UT 斯达康是被人们赋予运气色彩的最著名的公司之一。不少人把 UT 斯达康的成功归为运气——技术上颇具争议性的“小灵通”产品。

小灵通产生的背景是，中国移动 1999 年从中国电信拆分出去，中国电信的固定电话业务在区域市场饱和，在新建固定电话平均成本高、收益低的情况下，需要一种新的手段解决发展的问题。于是，被认为技术含量低的小灵通由于不会受到竞争者强力的反击，反而成为最好的技术。

谁也不能否认，UT 斯达康像任何成功者一样有运气的成分，但运气却不能解释全部的事情。其中一个最关键的点是，中国移动在 1999 年才从中国电信拆离出去，而小灵通第一个试验网是 1997 年开通的。我们看看他们发展的历史，就知道，不是运气撞上了 UT，而是 UT 找到了机会。

让陆弘亮和吴鹰坚定将此业务做大的念头，是 1998 年初中国电信在浙江和江苏做实验，把移动业务作为处级部门独立出来——吴鹰为此特意跑去杭州，得出的结论是中国电信一定会将移动业务拆出去，到时候它一定需要一个新的增长点。在接下来的不到 3 个月的时间内，UT 斯达康就将新的解决方案研发出来：使用固定电话的交换机，无须运营商投入新的成本。他们把 PHS 技术巧妙地应用开发，后来形成加入 UT 斯达康专利的“PAS 无线接入系统”，在中国市场率先推出。

市场单一、产品单一、客户单一并非今天才出现的现状，这曾经是 UT 斯达康的赢利模式，UT 的错误仅仅是没有在小灵通强势时，拓展成为一个主流手机供应商。

今天 UT 斯达康已成往事，他的故事是中国商业环境下的一个典型。一旦有明显赚钱的机会，绝对不能犹豫，在短暂的机会窗口上追求长久完全缺乏意义，趁着手热需要赶紧行动。

一些发展非常平稳的行业，也会有很多企业迅速崛起。“小肥羊”虽然只是一个不很起眼的火锅连锁餐饮店，但令人惊叹的是，从第一个店到全国有 700 多家连锁店，“小肥羊”仅仅用了 5 年的时间。2004 年，“小肥羊”连锁餐饮

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的营业额高达43亿元。2008年，小肥羊销售额达到了127亿人民币。

餐饮行业虽然发展平稳，竞争格局和市场规则却在剧烈地变化，品牌在餐饮业的号召力迅速提升，连锁模式正在取代传统模式，能够抓住这种机会的公司就会迅速崛起。

从现象上看，企业迅速上升或者衰败皆因产品是否入时或者过时，而在产品背后，更起作用的因素是商业模式。

增益环路

口碑营销是基于商业循环逻辑理念提出的。“对一个好产品而言，更多的销售等于有更多满意的顾客，等于有更多好的口碑。这将带动更多的销售，和比以前传播更广的口碑……依此循环。另一方面，如果产品有缺陷，良性循环会转为恶性循环：满意的顾客减少，好的口碑减少，销售量于是减少，坏的口碑于是增加，销售急剧下降。”

对大众消费品而言，广告可能比口碑营销更重要，因为广告具有覆盖面大、速度快的特点。所以人们认为很烂的产品，在强大的广告攻势下，仍可以坚持一段销售坚挺时期。但是口碑不同于广告，它是以一个传两个，两个传四个这种加速模型传播的。那些依赖于广告的短命企业，看中的是广告大规模覆盖优势，却忽视了口碑的加速发展韧性。当产品质量问题造成的坏的口碑影响效应终于超过广告的大规模平面攻势效应时，市场就崩溃了。

而对于市场更分散的非大众消费品而言，口碑营销和口碑营销的变形就更为重要。因为在这种用户稀疏或者专业性较强的市场里面，广告的大规模平面攻势根本就派不上用场。

中国作为迅速发展的市场，消费者人数众多，在很多行业都缺乏采购经验，不是成熟的消费者，上当次数比较少，容易被忽悠，所以中国是一个容易制造流行的地方。中国人也因此更相信广告和策划的神奇力量，忽视口碑和公众形象这种长久的力量。

不过，具体情况还要看你所在的行业。如果是电影、图书这样的快销品，这个观念没错，在这些行业，没等口碑这种缓慢力量成长起来，产品已经过期

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

了。另外，这结行业的用户对“恶评”有特定的好奇心，所以怕的是不被关注，而不是收到不好的评价。一些需要持续销售的行业迷信这一点就是一场灾难。一个手机厂商，营销策划很成功，迅速火了起来，但是他们忽略了质量等问题引起的口碑传播，直到有一天，市场占有率急剧下降，颓势就不可逆转了。

从自然选择的角度来看，短期销售的产品预期质量最差，长期销售的产品质量较好，需要回头客购买的产品最终会选择出质量很高的产品。

样板这个词首先让人联想到样板戏，在电信设备销售行业中，样板会让人联想到样板点，因为建样板点方式是电信设备行业营销的一个重要手段。当一家新的公司产品发起一个新的产品推广时，样板点是一个非常必要又实用的步骤。样板点的情况在同类顾客中被迅速传播，一旦形成一种增益的循环之时，公司的高速增长就开始了。因为电信设备供应行业是靠回头客采购模式赢利的，所以口碑和实际的内在质量就非常重要，公关、广告和他们不沾边。

“数字电视”是近几年广电和政府重点推广的项目。但是由于目前的模拟的有线电视频道已经够多、选择已经足够丰富，“数字电视”在推广之时遇到的巨大障碍是难以做到比“好”更好，要想一下子提供比现有的模拟电视更丰富的节目太困难了。于是“数字电视”在各地推广都遇到了“两万户现象”——只要推广到两万户，就非常难以再有进展，用户数量往往不增反降。这很简单，对于用户来讲，“数字电视”没有什么实质性的改进，又要付出额外的成本。一旦被用户中勇于尝试的“先锋者”认为是不好的东西，跟进者的市场就难以形成。

唯一的例外要算是青岛市广电。它利用当地政府的支持，以小区为单位向原有的有线电视用户免费赠送一台数字电视机顶盒，同时停止原有的模拟信号有线电视节目输送，强行把模拟电视用户升级到数字电视。在青岛，赠送机顶盒的成本由数字电视频道中的分类广告客户承担，青岛数字电视收费价格则从原来的有线电视 12 元/月上升到 22 元/月，仅仅在去年一年，青岛就全面完成了 60 万用户向数字电视的转化，同时保持每天新增 2000 户的速度。

青岛模式的关键点是利用广电的垄断地位获得政府的支持，强制停止模拟信号的供应，用户没有了选择，只好选择数字电视。这种模式成功之后，引起

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

了很多地方的仿效，根据各自的具体情况作了一些修正，数字电视改造终于势如破竹地发展起来了。

纵观那些迅速膨胀的公司，他们的共同特点都是发现了一种可赢利的方式、一种确切可行的做法，在这个基点上，迅速拷贝，扩大战果。

IT 系统集成行业向来是一个分散型的行业。在各行各业，聚集着众多的公司。起初用户需求非常分散，混乱不堪，真假需求掺和在一起，大家都可以通过各自的"关系"拿到一些项目。几年以后，有的公司从这些混乱的需求中，发现了真正的需求。他们在这个需求上准备了较好的产品和解决方案，于是分散的局面迅速被集中化，适应了这种模式的公司迅速发展。

衰减环路

《第五项修炼》中有下面一些内容：

50 年代的大众汽车与 80 年代的卡式录影机，便是由于良好的口碑使其销售急速上升，而经常发生的银行挤兑风潮则是恶性循环的例子。

我们常听见的语汇诸如"滚雪球效应""连锁反应""恶性循环"和"贫者愈贫、富者愈富"都是增强环路的例证。企业也常运用它来增强新产品和新组织的信心。然而增强环路常会反向运作，而造成反效果。群众活动便常常受到这种影响。市场口碑也很容易反向操作，而造成销售上无可弥补的损失。

自然界中也可发现增强环路的现象。有个法国童谣描述这种现象：池塘角落最初只有一片荷叶，荷叶的数目每天增加一倍。一共需要 30 天，整个池塘就会布满荷叶。但是在前 28 天，根本没人理会池塘中的变化。一直到第 29 天，村里的人才注意到池塘的一半突然充满了荷叶，而开始关心起来。但这时候他们已无能为力，次日他们所害怕的最坏情形出现了：整个池塘布满了荷叶。这就是为什么环境的危机令人如此担忧的原因。特别是那些由增强环路所产生的危机，在问题被注意到的时候，或许已经太晚了。物种的灭绝也是如此，开始时通常不易发觉，慢慢地加速衰退一段很长的时间后，接着快速绝迹。企业的消失也是如此。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

增强环路不会单向一直运作下去，最后一定会遭遇到极限，使成长减缓或停止，或转变方式，或反转方向。荷叶碰上池塘边缘限制的时候，也就停止成长了。“极限”是“调节的回馈”形式之一。

当企业一旦处于负向反馈的曲线上时，企业的衰败便难以避免。

20 世纪 90 年代，中国的商业是一个广告的时代，从白酒到保健品，从 VCD 到学习机，广告成为一个企业迅速崛起最重要的法宝。

1992 年，一家知名媒体对北京、上海、广州等十大城市的万名青年进行了一次问卷调查，其中一个问题是，“写出你最崇拜的青年人物”。结果，第一名是比尔·盖茨，第二名则是史玉柱，他此时出名是因为巨人汉卡。随着计算机的发展，汉卡越来越没有市场。1995 年，巨人集团进入保健品行业，并且准备在珠海盖最高的楼。

令史玉柱始料不及的是，此时国内保健品市场渐趋停滞，而巨人大厦则像一只永远张开着的大口每天都要靠大笔的资金填下去才能继续长起来，多线开战的恶果终于显露了出来。在迫不得已的情况下，史玉柱只好不断地抽调保健品公司的流动资金填补到巨人大厦的建设中，最终造成了各个战场的捉襟见肘、顾此失彼。1997 年，庞大的巨人集团土崩瓦解，其倒闭的速度比崛起的速度要快得多。

质量被认为是所有商品品牌的核心内涵之一。但是，常见的情况是，当企业一旦建立了一定的品牌形象之后，忽略质量的行动也就开始了，他们不必劳心费神地持续关注质量。在这一时期，除非少量的极端事件，其影响通常不会立即反馈回来，于是，衰减循环顺利地开始了。当企业意识到这一点时，结果往往已经无法挽回。

创建之初的企业，销路通常并不顺畅，为了打开市场，企业只要口袋里面还有点钱，就会采取招聘很多员工的方式把公司迅速做大。实际情况往往是，企业对他们要进攻的目标市场缺乏足够的了解，一波一波进攻收效甚微，企业士气低落，陷入了负循环的麻烦之中。

一种没有赢利模式的项目也会因为企业的规模性而被放大，一个大型的企

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

业涉足其他行业时，往往发生这种情况。

2005年3月末，长城宽带悄悄离开了入驻不到一年的东方银座。这家曾是国内宽带运营商一面旗帜的公司，正遭受着尴尬的一幕——原先将近200人的总部目前只剩30多名员工在支撑。长城宽带是一个典型的处于衰减环路上的例子，在微薄利润的计算机领域拼杀多年，他们的疲惫是可以理解的。于是盲目地相信新的技术和新的应用带来的机会，然后高歌猛进，领先于传统电信运营商进入这个领域拓展。

他们在尚未在任何一个地方取得赢利模式的情况下，就把战线蔓延到许多城市，其结果是在亏损模式下乘上了扩张因子，结果可想而知。

这些本来可以通过较小规模的摸索就可以证明是否可行的问题，却花了很多冤枉钱才不得不停止。而长城宽带做的事情就是在不成功的商业模式上累加上乘数因子，在公司中，总有一种不到黄河不死心的动力，为了保住自己的位置，业务部门通常喜欢粉饰太平，找到各种理由来解释目前的困难只是暂时的，实际情况是他们已经在衰退的环路上运行，直至体力不支倒下。

为什么很多赚钱的公司是从车库里走出来的，或者是白手起家的？这并非偶然。因为与有钱的、有条件的企业相比，他们会更加小心翼翼，谨慎地探索各种方式和手段，直到有一天他们的行动证明了一种模式的可行性，剩下的问题就是拷贝和发展了。

市场占有率是公司竞争的不二法则，“大”才是真理，现实中发大财的都是大企业。还有一个新技术背景下修正的理论就是所谓“快鱼吃慢鱼，而不是大鱼吃小鱼”。

对“快”和“大”的粗浅认识，已经成为企业和投资大量亏损的直接原因。简单地说，要认识到“快”和“大”仅仅是赢利的乘数因子，而不是赢利本身。这种类型的规模亏损的问题起码可以避免一半以上。

衰减环路有时并非由自身原因造成，而是因为竞争者发明了更好的商业模式。海尔的成功很大程度上造成了同行的失败。在家电产品供不应求的时候，大规模生产是一种明显的赚钱模式。如果大家都大规模生产，产品的增长速度就会远高于市场增长的速度。这时，另外一种商业模式开始占据上风了，那就

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

是要满足顾客的质量诉求。海尔通过策划正好占领代表了质量的位置，于是家电业的商业模式变成了海尔的游戏。当大家的质量也很好时(关键是顾客认为是否好)，服务又成为一种新的游戏规则……

一旦一种新的游戏规则或者一个强有力的新版本出现了，原有的模式就被排挤到衰减环路上去了。



公司意志

“商者无域，相融共生”是国美的战略，也是迅速崛起的公司的真实写照。多年以前的时代，一个成功的公司，多半会守住自己的一亩三分地耕耘。而现代企业的普遍意识是，既然我在 A 地能够成功，就没有理由不把这种模式扩展到 B 地；既然 A 产品能够获得利润，就要迅速增加相关产品的花色品种。企业的赢利和亏损大体上遵循这样的规律：模式×扩张因子＝企业的赢利或者亏损。

一旦一个企业发现了赢利的模式，寻找扩展因子就成了一个简单的事情。如一个做点心的零售店，他们一旦发现这是一个可赢利的项目，在这个点心店里有几种产品特别受顾客欢迎，连锁这种扩张方式就很容易被引入。一个零售商在一个商店经营一种品牌服装获利时，会很容易想到在其他百货商店里面增设零售店。

扩张因子的简单性在早期没有受到广泛的重视。一个经营红火的火锅店，多年以来可能一直在位于重庆朝天门的老店经营；一家制造感冒药品的药厂，并没有迅速把它的产品线扩展到保健品行业。

现在的情况则是扩张因子被广泛采用，产业的格局产生了变化，这加快了产业发展的节奏，迅速崛起和迅速失败成为商业的常态。

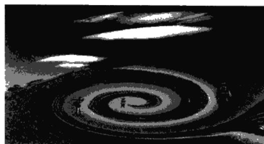
早期的三九药业依靠其名牌产品“三九胃泰”经营得非常成功，在胃药的市场占有率也很高。由于市场的细分，其他企业迅速利用乘数因子把自己的产品也扩展到胃药领域。人们的胃病没有变，三九胃泰也没有变，但它的市场占有率却大大下降，因为胃药的品种增加了，各种胃病被无限细分种类的胃药占领。

当选择乘数因子扩张成为一种普遍的方式时，不选择乘数因子的企业成为

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

牺牲品。毫无疑问，朝天门火锅扩张到沙坪坝，就会影响附近火锅的生意。所以在乘数因子的作用下，企业的兴衰更迭变得迅速，商业呈现出一种“人家这样玩，我也得这样玩；人家这样玩，所以我不能这样玩”的对立统一的辩证关系。当大多数企业全部选择乘数因子扩张时，总市场扩大的速度往往跟不上企业扩张的速度，“撇脂”成为一种常见的商业现象，因为新的平衡很快又在无利润的点上建立了。

当一个企业施行包括多元化在内的迅速扩张时，总会受到一些学者的“教育”。而企业家并不理会这些，实则双方各有道理。当企业发现了一种可复制的健康模式时，时不我待，肯定要迅速发展。但是，在模式还没有被证明可行时，扩张往往确实是盲目的，企业也可能因此陷入混乱。



成功和失败之间起初也许只有毫厘的差别，走下去结果可能大不相同，处于正向循环的企业成为幸运者，处于负向循环的企业则成为失败者。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

3 艺术与科学

没有哪一位艺术家在日常生活的 24 小时都是艺术家，他所获得的重大、恒久的成就，常常出自难得的灵感闪现的一瞬间。(乔治・茨威格)

不同行业利润分布情况为什么差别那么大？你正准备进入的行业，它的赢利基础是什么？那些非常悠闲的公司为何具有超常的利润，而忙忙碌碌的公司反而苦苦挣扎？

公司的经营活动可以分解为 A、B、C、D，公司所在的行业有甲、乙、丙、丁。这样组合下去，各个企业就呈现出不同的特质。在具体的公司中，哪个环节的改进最有可能创造利润？有人说是补齐短木板，有人说要发挥长处，莫衷一是。

没有差别的竞争大家都会在边际成本附近销售，只有构筑了差别，才能赚钱。网站提供的很多信息都是免费的，尽管这些信息也要花钱获得或者下载，但是边际成本是零，在任意地方可以上任何网络使得竞争非常充分，大家都只能在边际成本上提供服务。

社会分工、信息流动、模仿效应使同行公司在很多环节运作上是一样的，这部分通常很难再优化，例如，对制造、代加工行业来说，各个公司采用相同的设备、生产工艺，成本相差无几。一旦有更好的工艺、设备出现，就会迅速蔓延到整个行业，公司在这些环节上很难超过竞争对手。在这些环节效率再高都是零和游戏，就像芯片生产线和免费的网站一样，谁也别想从这些环节上赚到钱。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

总的来说，所有利润相互之间是比较的优势，而不是绝对的效率。这个道理是明摆着的，各行各业均如此，但大多数人都不这么想。前几天，凤凰卫视上讨论中学生文理科是否应该合并，增加还是减少科目。所有人都会讲到中学生负担的问题，认为增加科目会加重负担。这可是大错特错的直觉，负担取决于彼此之间的竞争强度而非科目的多寡。旧时科举制度只学语文一科，学生也要秉烛夜读，头悬梁、锥刺骨。

企业利润也遵循同样的道理，如果大家都一样好，就像做数、理、化题目，大家都答对了就难分伯仲。高度同质化、易于仿效的环节通常都像数理化一样，我们称之为很科学的。

一旦某个环节被科学化，参与者很容易采用同样的方式投入战斗。只有在不能完全科学化的环节上，才能体现出差异，我们把这个部分称为艺术。画一幅画，或者写一篇作文，即使画鸡蛋这样简单的事情，每个人都会给出一个不同的结果，这便是艺术。

企业的管理运作自古以来就是一个艺术与科学的混合体，因为既有非常普遍的原理，又有不同的运作管理方式。比如，福特在创立并运作福特汽车公司时，他发现工人生产中的大部分时间是在四处走动，寻找材料或工具，花在这上面的时间甚至超过了干活的时间。“这样，他的工资少就不足为奇了——专门从事行走行当绝非高薪职业，”福特说，“我们把这种人找活的状况改变为活找人的状态，这就等于我们开始向装配线迈出了第一步。现在，我们的生产动作已形成了两大原则。即如果能够避免的话，首先，工人绝对不能多走动一步。其次，干活时工人不必弯下腰。”后来的事情，大家都知道了，流水线帮助福特建立了汽车王国，进而改变了我们生活的每一寸土地。他的流水线已经超越了汽车行业，被应用于各个行当，极大地提高了生产力，创造了上一个世纪史无前例的物质财富。

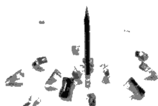
于是，流水线成了企业生产中的一门科学。泰勒的《科学管理》也主要是从研究动作和生产效率的关系入手的，管理也因此打上了科学的烙印。

纵观人类经济发展的历史，是一部提高效率的历史，也就是经济学上所说的劳动生产率。但是“劳动生产率”这个词产生的背景决定了容易被误解成生

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

产环节的效率，从生产到流通、到消费乃至决策都存在劳动生产率的问题。

历史上任何一个利润显著的公司，都是找到了提高某个环节效率的方式，从而在竞争中胜出。所有提高效率的方式都是一个把艺术变成科学的过程，都是消灭不确定性和难以预计的行动。但是，这种行动一旦找到了确切的出路，就很容易被其他公司仿效，从而消灭了它在创造利润方面独特的价值。因此，我们可以断言利润总是在相对低效的环节产生，总是进化中的产物。



历史上任何一个利润显著的公司，都是找到了提高某个环节效率的方式，从而在竞争中胜出。利润总是在相对低效的环节产生，总是进化中的产物。

公司运作是从艺术到科学的进化

过去的一个世纪，人类创造的财富比以前人类历史的总和还要多。创造这种辉煌，一个是靠科技创新，比如众多的发明创造；一个是靠科学管理，把生产管理运作过程中的一切细节程序化、规范化，从而提高效率。

公司的创建、生存和发展，也是一个从艺术到科学发展的过程。早期的公司，多半是手工作坊，依靠少量个体的努力和天赋，进行研究、生产、销售、管理等各个方面的运作。任何公司几乎都走过了这样一个过程。

今日执 IT 世界之牛耳的思科公司，在成立后的相当长的一段时间，完全依靠工程师的天赋和执著开发产品。当年公司的状况是手工制作，少量生产，运作管理极其混乱，完全缺乏专业的财务管理，公司内部充满了火药味浓烈的争吵。

戴尔公司更是凭着创始人戴尔在大学宿舍里替个别人攒兼容机起家的，微软公司一开始也仅仅是两个毛头小子编制程序……

所有的案例基本都揭示了一个事实：公司的发展总是一个从艺术到科学的过程，而且这种过程永无止境，难以穷尽。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

 科学的潜在效能

生产环节上的事情是显而易见的，采用流水线这种比较科学的方式生产，其质量更有保证，效率更高是不用说的。

在研发环节、营销运作环节和公司人力资源管理环节这些自由度比较大、难以规范化科学化的体系中，艺术在和科学对垒的时候，也往往败下阵来。早期公司的研发，往往特别依赖禀赋超常的天才。但是，要进行大规模的系统开发，有效的研发体系和管理方法才是关键的问题。

少数的营销天才，在个别的项目和案例中可能更有效果，他们可以所向披靡、攻城拔寨。但是从战争的全局来考虑，一个公司之于另外一个公司的竞争优势，则取决于其销售运作管理体系以及销售平台的科学性。越是科学的东西，越能贴近这个环节运作的最大潜在效能，也越具备可复制性。从极其个别的项目上，A 销售员和 B 销售员可能会得到不同的结果，但从项目的整体上来看，正常情况下，能干的销售员可能得到 11 分，差劲的能得到 9 分，个人能力所产生的边际效益就是 1 分之差，而科学运作体系潜能创造的效益是 10 分。几年的时间我们发现了营销上的进化证据，早年依赖于营销天才的方式正在转变成依赖于有效的组织推进方式。

发达国家企业的竞争优势，主要在于其体制的优势。在这些公司里，科学的战略、战术体系更加完备、更加深入，专业化能力强。他们在和科学化程度弱的公司的竞争中，往往能规避战争的偶然性，决胜千里。

 科学是发展的

既然先行者通常具有“科学”的优势，后来者是不是完全就没有机会？那些建立了较为科学的体系的先行公司是否就可以高枕无忧了？事实上并非如此，后来者也有战胜先行者的机会。

福特公司的大规模生产和流水线看似无懈可击。他以非常高的效率生产，提供质量上乘、价格低廉的产品。为此，他把 T 型车以前的 8 种型号的车全部废除，只生产标准化程度极高的 T 型车。福特的方式同时带来销售效率的提高，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

历史上任何一次努力的降价都最有效地提高了销售效率。

在当时来看，主流的观点是为了扩大销量，需要增加车的型号、品种，这是一种很自然的想象。但是福特认为，95%的人仅仅是购买车，而不是挑选车。也就是说，有什么样的车他们就会买什么样的车。提高生产率、降低价格才是扩大市场最有效的手段，实践证明，福特对了。

但是若干年后，多样性的需求兴起，福特拒绝承认这种趋势。为了表示高效率地生产单一品种汽车的决心，福特亲手当众砸毁了一辆新设计的车型。福特说："你可以得到很多种颜色的车，但是它都是黑色的。"

而福特的竞争对手——通用汽车公司的斯隆抓住了多样化的机会，在1926年一举超越了福特公司。直到今天，通用汽车公司的规模还是福特汽车公司的两倍左右。在这种情况下，福特的方式又已经过时，新的环境要求把效率和个性化的需求结合在一起考虑，换句话说，斯隆抓住的是个性化环境下的效率机会。

在戴尔之前，IBM、康柏已经是很厉害的经营高手了，他们建立了科学的公司架构、科学的管理体系、科学的分销体系，运转起来，浑然一体，天衣无缝。

但是这些情况，在麦克尔·戴尔看来，恰恰是不够科学的表现。戴尔认为，建立一个直销模式更科学。点滴的优势可以确保其生存，日积月累，在这种科学上建立的沉淀优势才足以和现有的强势厂商的优势抗衡，进而以其优势超越现有的厂商，取而代之。

这个案例证明了科学之于艺术，之于公司无可替代的价值。如果麦克尔·戴尔没有建立科学性的直销模式，它便是不能复制的个体，和中关村成千上万攒计算机出售的小公司是没有什么区别的。显而易见，这些小公司也是采用了直销模式。虽然未经调查，但是可以合理和武断地推论，当年和麦克尔·戴尔干同样事情的人肯定是千千万万。

麦克尔·戴尔之所以不同，是因为他有效地建立了直销模式中那些科学的部分，这涉及直销模式各个细节的设计。但是最重要的一点就是，他把这套体系建设成为一个人人可做的科学体系，而不是仅仅少数人能玩的上乘的艺术。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这个案例还说明了，在公司运作和管理中的科学体系，并不是静止的和一成不变的。一方面，科学的体系，肯定存在可以优化的细节；另外一方面，看似非常完善、科学的体系，可能存在很大的漏洞。

纯科学的竞争埋葬了利润



利润＝利润模式×乘数因子

我曾在从事制造加工的工厂里工作过，对机械加工行业的情况有所了解。后来，我又在系统集成、计算机销售、通信、培训和咨询等许多行业从业。

在对这些行业进行比较时，我发现了一个非常怪异的现象，就是效率越高的行业越不赚钱，效率越低的行业利润越丰厚。

生产线是最科学、效率最高的环节，却很难赚钱。

就微观来讲，在一个公司内部，情况其实也是如此，那就是越忙的其实越不挣钱，而越挣钱的人其实是越不忙。这并非戏言，也不是一个管理悖论。

现在流行的一种说法认为，打高尔夫球超过标准杆的数目，就是你每个月工作的天数。高尔夫打得越好，其实工作得越少。打高尔夫是一个比较昂贵的运动，经常打的人当然有较高的收入，但是显然也需要有较多的时间。

以此公式推断，世界上最著名的前 GE 公司的 CEO 韦尔奇，他其实每个月工作的时间是很少的，因为他的最好成绩是标准的 72 杆。如果他没有足够的时间在高尔夫球场上练习，怎么能够取得这个成绩呢？

一件 HUGO BOSS 的衬衣在中国制造，加工费所得为 12 美元，品牌拥有者所得为 36 美元，在纽约第五大道的商店里销售给顾客的价格是 120 美元。从产品的使用价值上来讲，对消费者的实际价值完全由生产者创造。制造车间全都是高效率运转的流水线，他们是最“忙”的环节，但却只把最少量的钱装到了自己的口袋里。渠道赚钱的比率最高，为什么呢？因为一个是它本身的房租很高，第二个，也是最重要的一点，就是它销售的速度其实是很慢的，效率也

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

是很低的。假如他们在销售这个环节取得一点效率优势，就取得了利润。而品牌拥有者，他们其实是没有做什么事情的，他们所做的仅仅是策划、营销(不是销售)和设计，但却创造了最高的总价值。

这个案例典型地说明了一个至关重要的商业原理，那就是，纯粹的、科学的竞争博弈其利润趋于零，因为这种方式最容易被复制。

这和前面所说的科学必将战胜艺术是相反相成的商业规律。一件衬衣，手工缝制，由于难以重复，体现的艺术成分居多。和流水线生产相比，尽管对于个别人来讲手工缝制可能更合身，但就全局来看，流水线生产无论在质量和成本方面都占有绝对的优势。

流水线这种科学的组织生产方式，被一个厂商掌握是绝对的优势，就像当年的福特汽车公司一样。但是，当这种科学工具被所有的公司掌握之后，便又开始了新的零和博弈。实际上现在加工制造行业正是呈现了这样一种“繁荣”的局面——到处都是忙碌的、具有良好组织的生产工厂，到处都在生产廉价、优质的产品，但是就是不赚钱。

苏州是长江三角洲的一个工业重镇，它有两个主要的优势：一个是在长江三角洲靠近上海的地缘优势；一个是有大量的训练有素的工人。世界 500 强企业有超过 100 家在那里建立了生产工厂。2005 年，苏州的 GDP 超过了深圳。但是了解苏州的人都知道，苏州人其实并不富裕，他们的收入也不高。到他们的超级市场里面，看看人们的购买情况，就可以大体上了解了。为什么？显然，钱被拿走了。但是，问题是何以能拿走这些钱财呢？当然有足够写一本书的原因，但最根本还是一条：在纯粹的“科学”生产环节竞争，无法创造利润。

无数的事实，证明了一个真理：现在依靠科学生产已经无法创造利润，它只能创造产值和就业机会，科学绝对地提升了生产效率，但这绝不等于利润。

进而，我们可以推断，在那些艺术已经死亡，科学几乎无法取得进步的行业中，竞争所呈现出来的态势竟然是零和态势，尽管这部机器高效地运转着。

利润的来源

本质上，利润的唯一来源就是竞争优势。除了行业在一些时段的波动因素

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

以外，在那些充分竞争的行业中，公司的利润一定趋于零，这是一个在经济学模型中已经被证明了的结论。

根据竞争研究大师麦克尔·波特的《竞争战略》分析，竞争优势的本质其实就两种：一种是总成本最低，另外一种是差异化竞争。这是很容易理解的，差异化竞争其本质上也是回避竞争，降低竞争的强度。

对于任何企业来讲，在激烈的市场竞争面前，它们都在不同程度地进行降低成本的努力，同时也在尽量地构造差异化。因为这两点已经深入人心。

在本书中，其实我重点是在推销第三种创造利润和竞争优势的方案，而其他篇幅都是围绕着这一点所进行的辅助说明。这个方案就是把艺术的东西科学化，在这个过程中，每前进一步都会为企业创造持续的利润。

对于一个高科技公司来说，在制造环节上，大家都采用了现代化的设备、科学组织的流水线，在这些方面的竞争已经成为一个无法创造利润的零和游戏。于是这些公司纷纷将这个部门以更低的成本外包出去，或者，在劳动力更低廉的区域进行生产。

因为加工这个环节科学化程度最高，最有规律可循，所以也在客观上创造了外包的可能。

制造背后的研发环节，就不像制造环节那么科学。这个环节不像流水线那样易于组织和标准化，同时这个环节又承担了创造差异化、创造产品领先的任务。它创造了较高的价值，就是因为这个环节比较难于标准化，发达国家的企业才有机会领先于它的竞争对手。比如，一个美国的高科技公司和中国的同类公司比较，尽管美国公司在搞研发时，需要支付更高的劳动成本，但是，它能以较为科学的方式组织研发，所以相对中国公司在效率上存在比较优势，足以弥补工人工资的劣势。

利润大多数来源于没有效率的环节向有效率的、科学的方式转变的过程，而不是直接采纳最终的成果。

当研发的某些环节的科学化程度相当高，可控性、可复制性非常强时，这些公司为了赚取更多的利润，就会把这些固化的东西外包出去，以压缩成本，创造利润。印度的软件业繁荣就是这种转化的产物，从商业的性质来讲，这和

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

中国的制造工厂是没有区别的。

相对研发，营销受制因素就更多，更难于标准化、科学化。研发和营销的最本质的区别在于，研发主要是企业内部的事情，而营销却要受制于外部的千变万化的环境。正是因为外部环境的千变万化，所以营销在公司的运作环节上必然是最无效率，同时也是创造利润潜力最大的环节。

从一个基本的项目就可以看出端倪。争取一个金额上百万、上千万，甚至上亿的项目合同是非常耗时、耗力的。但是，在整个运作过程中，真正对项目本身有作用的工作却是很少的，不外乎就是一个较为合适的技术选择和方案，一个较合适的成交价，一个较好的实施方法和保证等。对项目本身而言，这些工作量加起来也只是很小的一部分。但是，对于厂商而言，正是这个小部分、毫无效率的工作创造了主要利润。

销售工作都消耗在多方博弈上面了。正是因为这种工作无法程序化和标准化，而且结果不可预期，所以这种无效率的成本是不可缺少的。所有参加游戏的各方，必须为这种无效率买单。由于大家都在这个环节承受了较为沉重的成本，在这个游戏中，哪一方一旦在这一环节获得了些许优势，其实就是一个较大的优势。

厂商取得竞争优势的方法就是将这种无效的“艺术”区域，转换为有效率的科学方法。其途径是多种多样的，每个行业的方式不同，每个企业也亦不同。

可以说，那些在同行中处于竞争优势地位的公司，总是在那些大家都没有效率的区域实施和实现着相对有效率、科学化程度高的管理方案。

比如思科公司，他们生产的产品与电信应用的其他设备相比，是最难以确立竞争优势的。因为这种产品是开放的，可参与的竞争对手特别多。从行业特点来看，这个行业很容易形成像 PC 制造业一样的微利润行业。

但是，思科通过有效率的、科学的前端管理，相对于竞争者而言就创造了巨大的比较优势。通过准确的定位，思科成为 Internet 代言人，坐上了这班免费的、快速前进的大巴，在前端市场运作的有效性方面大大地超越对手。它在前端游戏规则的领先表现在各个方面，它制定了游戏规则，从而大大地提示了销售的效率，所以它能够创造超额利润也就顺理成章了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

以微软公司为例子，它非常清晰地展现了利润的根本来源在于对前端效率的提升。在微软"统治"世界之前，计算机操作系统被多个公司提供的 UNIX 系统以及苹果公司的图形操作系统霸占，彼此之间为了竞争一个项目，要进行巨大的投入，在销售环节呈现出成本高、效率低的特点，因此售价也必然会非常高。

微软认定了个人计算机将会普及的趋势，就像福特认定汽车将会普及一样。于是，微软公司执行和福特公司一模一样的理念，那就是要薄利多销。他们做的就是提供开放的低售价的操作系统，这带来两个巨大的收益：一个是市场的扩大；一个是前端销售成本的下降。微软的做法相当于把手工艺品变成了大规模制造，进而形成了垄断优势，使得销售前端这种极其难以科学化、规范化的部门，变成了"发货平台"，而竞争者却必须承受高昂的前端无效率成本。

IBM 公司则是另外一个类型的案例。由于它是如此的庞大，其产品包括计算机相关的各个领域，以至于它的竞争对手如此广泛，竞争对手销售的廉价的产品对 IBM 形成了各个击破之功效。1992 年，IBM 的亏损达到创纪录的 49.7 亿美元，人们普遍认为 IBM 这种纵向一体化的公司已经过时。

1993 年 3 月，郭士纳就任 IBM 公司 CEO。他发现当所有的公司都在卖产品时，在单一的产品上 IBM 并不具备竞争优势。于是他们改卖解决方案，通过改变游戏规则，让用户忽然醒悟——"原来我真正要买的是解决方案"。这种所谓解决方案是一种"复杂模式"，是大公司导演的游戏，通过复杂性组合建立竞争壁垒是这种模式的核心思想。

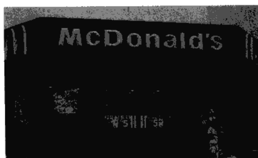
IBM 所用的方法就像苏格拉底的助产士辩论法一样，他声称，自己其实并不掌握真理，真理存在于每个人的头脑中，只是没有正确的引导使其生产出来。

当用户的头脑中生产出要买的原来是解决方案的想法时，IBM 早已经把解决方案准备好了："看看您要的是不是这个东西？""正是！"于是 IBM 的竞争对手就被排除在外了，但是竞争者还是要支付前端无效的推销成本的。IBM 对游戏规则的重新思考，使得在前端获得订单这个无效率的艺术环节更科学化了，于是他们获得了超额的利润。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

其他行业的利润同样来源于把艺术部分转变成科学的创造过程。饭馆是一个最普通的行当，这个行当相当分散。也就是说，饭馆不是一个像汽车这种讲求规模的行业，在餐饮领域有千千万万的企业参与。同时，饭馆的产品不像一般的商品，它必须及时制造，不能储藏和运输。这些基本特征决定了这是一个分散的、难于集中的行业。

然而，麦当劳正是把这些艺术科学化了，把分散的行业规模化了，结果创造出年销售超过 300 亿美元的企业。



麦当劳把艺术科学化，把分散的行业规模化，创造出年销售超过 300 亿美元的企业。

在服装行业，其实制造是很简单的。一个较为先进的生产线其价格并不昂贵，服装行业的这些运作都已经非常“科学”了。

人所共知，服装的利润区在于品牌。而品牌的营销和管理则难以像流水线一样驾驭，难以科学化和规范化，所以在这个由艺术统治的王国里还存在利润。

于是耐克公司干脆不要生产工厂，它仅仅需要科研和品牌营销两个环节。作为较低档次的竞争者，可以和耐克公司使用同样的机器生产鞋，甚至在质量上也可以做到和耐克不相上下，但是他们难以做到和它相匹敌的品牌。

在艺术性较强的品牌运作领域，耐克并不是靠一两个偶尔时兴的创意取胜，也不仅仅是单纯在巨星身上投入巨额的广告费用。使它保持长盛不衰的是其经营品牌的科学体系和方法。即使是将这套科学的体系方法，原封不动地交给它低档次的竞争对手也不会有太大的用途，否则耐克公司自己的掌握这些规则的人也可以出来创业了。其中的原因是，这些科学方法适合其独特的企业背景，这种独特性和科学性的结合，是保持公司长盛不衰的根本原因。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



耐克经营品牌的科学体系和方法适合其独特的企业背景，这种独特性和科学性的结合，是保持公司长盛不衰的根本原因。



美国思维

在实现公司运作环节的科学化方面，当然是美国走在最前沿，在这方面有着得天独厚的优势。

美国人几乎能在任何行业把企业做成巨无霸，其中有一个重要的原因，就是美国人擅长把本来属于“艺术”范畴的东西科学化。

对于美国的肯德基炸鸡，许多人都不陌生。但对它是如何打入中国市场的，知道的人却不多。肯德基炸鸡打入中国市场之前，公司派一位执行董事来中国考察市场。他来到北京街头，看到川流不息的人流，穿着都不怎么讲究，就报告说：炸鸡在中国有消费者，但无大利可图，因为中国消费水平低，想吃的多，但掏钱买的少。由于他没有具体进行相关信息的收集整理，仅凭直观感觉、经验作出预测，被总公司以不称职为由降职处分。接着公司又派了另一位执行董事前来考察。这位先生在北京的几个街道上用秒表测出行人流量，然后请 500 位不同年龄、职业的人品尝炸鸡的样品，并详细询问他们对炸鸡的味道、价格、店堂设计等方面的意见。不仅如此，他还对北京的鸡源、油、面、盐、菜及北京的鸡饲料行业进行了详细的调查，经过总体分析，得出结论：肯德基打入北京市场，每只鸡虽然是微利，但消费群巨大，仍能赢大利。果然，北京的第一家肯德基店开张不到 300 天，就赢利高达 250 多万元。

这是《细节决定成败》上的例子，不知道是否属实。依常理推断，为了增强故事的效果，故事前半部分可能是杜撰的，而后半部分应该是真实的。因为偌大的一个肯德基公司不可能随意地派一个人，连方法都没准备，就去考察市

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

场，他们对市场分析一定是要有方法、有数据、有分析、有报告的。

这是一个典型的美国式思维，把市场做到科学化、数据化。中国人开饭馆也会对地点、饭馆档次定位、风味等进行一个基本的评估，但是这种评估缺乏科学性，而是强调个人的经验和感觉，往往偶然性非常大。

另一方面，在把公司运作的艺术转化为科学的过程中，生产力本身的作用也是巨大的。艺术转化为科学和生产力发展之间是互为因果的关系，而不是一个单向的关系。

福特发明的流水线，就体现了这种互动的关系。流水线的思路是福特长期观察、分析、求证的结果，在发明流水线之前福特认定了这样一些逻辑关系：

95%的人购买产品仅仅是产品被动的接受者，也就是你卖什么，他们买什么。他们对商品基本上没有自己特定的要求和思考。

5%的人需要特别的东西，他们是不一般，但却是非常小的市场。

降低成本才是推动市场的主要因素。

因此，产品应该推行标准化而不是个性化。

只有在一个商品上花费足够的时间来进行研究，它才会在市场上占有有利的地位并为你带来高额利润。

用几百吨的火车从纽约运送几吨重的人到波士顿是荒唐的，因此汽车应该是轻便、动力大的，要尽量减少零件的数量。

工厂中的工人大部分时间是在走来走去寻找材料和工具，处于一种人找活的状态。

如果改变成活找人的状态，工厂的生产效率会大大提高。

正是在每个环节的思考和科学化，最后才构成了整个生产流程的科学化。

美国人的做法就是试图把每个部分尽量科学化。当然，他们也不是每次都能成功。前不久，沃尔玛搞了一个试图科学化的事情最后以失败而告终。

沃尔玛认为，它足够多的客户数据是很有价值的，便花费了大量的投资，建立了一个客户数据统计分析系统，希望把这些统计分析数据出售给其他需要的公司。项目历时很长，却发现这种统计分析数据并不像预期的一样有用，最

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

后以失败而告终。

我们当然不是说美国方式在商业上一定会成功，关键是这种思维方式的价值。有一个用户希望找一个咨询公司对它的营销进行设计，竞争者中有中国土生土长的咨询公司，也有外企。在竞争项目中，外企拿出的文档有几千页，而中国公司仅仅拿出了一个不到百页的方案，竞争这个项目的时候公司老总亲自上阵。他后来对我说，看到这种对比，当时他脸都红了，因为特别不好意思，觉得对手专业了，而自己的公司是不能登大雅之堂的，仅仅是有一些点子的点子公司。不过，后来他们还是成功地争取到了这个项目。

从个案来看，厚厚的东西未必就比薄的东西管用。但是，建立在科学方法之上的分析，肯定比点子的机会大得多，而且只有科学的东西可操作性才强。



历史上任何一个创造利润显著的公司，都是找到了提高某个环节效率的方式，从而在竞争中胜出。所有提高效率的方式都是一个把艺术变成科学的过程。公司的发展总是一个从艺术到科学的过程，而且这种过程永无止境，难以穷尽。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

4 科学之路

那些能够最好地发挥知识工人生产率的国家，将在世界竞争中占有优先地位。(彼得·杜拉克)

当我们认识到工业化组织生产方式胜于手工作坊，科学化的流程和管理设计胜于基于个人能力的艺术化操作之后，如何完成这一过程便成为一个最重要的问题，在前面的表述中已经零星涉及。归纳起来，科学是由众多的原因和方法促成的，而不是一个单一的因素和过程。

 模仿

模仿为商业进化提供了压力，同时也是商业进化最主要的方式。

模仿在科学化的发展过程中是最为重要的。福特发明流水线之后，其他汽车制造公司也会模仿福特的方法，发明自己的流水线。科学组织生产的方式在汽车行业获得成功之后，也会衍生到其他行业。

模仿首先是从那些科学化成熟度极高的部分开始的。多年以前，长春第一汽车制造厂每年每个人只能生产一辆汽车，而丰田汽车制造公司每人每年可以生产超过 200 辆汽车，他们的生产率是中国的上百倍。这是难以想象的差距。

通过组建合资公司和技术引进，十几年以后的今天，一汽的劳动生产率提高到了每人每年 31 辆。模仿效应是艺术向科学转变的主要方式。

某公司开拓海外市场，发现竞争对手为用户提供的方案厚度超乎寻常。同时他们还提供一些有关市场预测、经营策略、财务分析等方面的咨询服务。于

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

是仿效行动开始了。

比如项目招标书中提出一个问题，如何保证在X国的售后服务？

答曰：满足，我们有三级服务体系，一个是在X国当地有完善的售后服务；在欧洲建有服务中心；在公司总部有完善的售后服务体系，有24小时热线电话支持。

这种答案在中国被认为是标准答案。在X国这种方式的回答得分为零，因为在他们看来，这种回答其实是没有回答实质问题。按照他们的理解，应该回答的问题包括：

作为一个非本地化公司，如何提供本地化的服务？

在服务时间承诺上如何实现？如果达不到服务承诺，有什么措施来制约你们？

如果你们公司倒闭了，后续的售后服务问题如何解决？

显而易见，在中国的标准答案是在走形式，而客户要求回答的那几个问题才是关键。

相信这个公司经历此事之后，自然会深入研究，给出一个较好的回答，在艺术化向科学化转变过程中就迈出了一小步。

思维转变

要么被外部进化压力淘汰，要么适应进化。

在制造行业和流水线上，每个人的职责是很清楚的；但不是所有类型的企业、每个人都知道该干什么。在科技类公司或者一些高利润公司，员工不知道自己该干什么是一种普遍现象。于是"职务说明书"应运而生，在有关人力资源或者流程的咨询项目中，职务说明和考评体系是一个必要的选项。

对于中国的企业而言，由于思维定势的存在，职务说明书实际上形同虚设。但是这种事情搞多了，人们的思维方式就会潜移默化改变，公司的组织方法就会慢慢地从先有人再找事来干，到先规划事情，然后再建立相应的组织结构，公司组织的科学化程度就提高了一步。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



正在发生的变化

时下，IBM 正在推广“因需而变”的电子商务解决方案。目前仅仅是理念推广阶段，没有人真正理解其确切的含义。IBM 技术与战略副总裁伯杰的话或许是众多解释中最切中要害的，伯杰说：

商业运作将更为严谨有序，这会是 21 世纪最重大的变革之一。那时，我们将能运用更先进的技术和工具，对业务进行设计和管理，继而推动业务的变革。

如果来审视大多数专业领域的发展史，就会发现，在每个领域开始起步时，其任务处理方式大多都是临时和无序的。随着人们在该领域的继续深入，科技被随之引入，这种随意性即开始向秩序化发展，我们将其视为实践与科学相结合的过程。物理学中如此，医学中如此，桥梁架设、高楼大厦的建筑中亦如此。我相信，在商务领域，在遍布全球的商业机构中，这个结合过程也即将开始。

这分明就是本节内容的另外一种具体的说法，翻译成本文的风格就是：在商务艺术化成分比较多的领域，企业组织方式在 21 世纪将向科学化转变。



艺术永存

尽管科学在商业运作中取得了惊人的成绩和进步，就面向“物”的过程来说，在过去的一个世纪中，科学化取得了令人惊讶的进步和广泛的传播。

在十几年前，发达国家在生产环节上的效率令人难以想象。今天，我们也采用了同样的流水线，在一些行业中工厂的生产效率也达到了发达国家的水平，而且这种趋势正在加速，这也是从微观上解释中国经济持续高速增长的基本原因。

但这并不代表个人技巧(艺术)和机遇对商业作用的丧失。在面向“人”的过程中，科学取得的进步是有限的。

比如在销售环节中，尽管通过各种商业模式、商业工具、销售管理等整合效率，但是，尚难以取得令人振奋的进步。当所有的环节都变得非常科学时，智力将成为一种多余的资源，人会感到非常沮丧。现在人们之所以乐此不疲，是因为智力因素在一些商业环节中还非常重要。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

就像炒股一样，即使采用先进的模型和分析工具，也难以将证券分析变成一种精确的科学，因为人与人之间的博弈难以用精确科学的方式描述。

前几年，IBM 研制的深蓝和卡斯帕罗夫对弈，深蓝有时取得了胜利。这丝毫证明不了科学终将战胜艺术，因为这个故事只能说明在处理“物”(下棋)上面，计算机取得了和人相当的能力，这和用机器生产的产品比手工生产的更好没有什么不同。



科学是由众多的原因和方法促成的，而不是一个单一的因素和过程。在商务艺术化成分比较多的领域，在 21 世纪将向科学化转变。

外部工作和内部工作

一个企业的工作包含内部工作和外部工作两部分。最典型的内部工作就是围绕着把东西生产出来而进行的一系列开发、生产和管理工作，典型的外部工作是销售。

我们发现，内部工作更容易控制且有比较高的效率，这一部分容易被科学化。而外部工作是与客户打交道，这样的工作会受到客户的制约，所以会产生大量的无效率工作。

内部工作的对象主要是物，而外部工作对象是人或者市场。前面的情况是一方(人)是动态的、可调整的，另外一方是静态的，容易将工作的方法和效率调整到一个较好的水平。而后面的情况，在双方都是变量的情况下，很难将工作效率提高到生产线的水平。一个研发人员可以比较容易计算和掌握一项工作的进度，但一个销售人员就算是约一个客户吃饭这样的工作也主要取决于对方。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这样我们得出了一个基本结论：内部工作更有效率，更科学，而外部工作则更无效率，更艺术化。

在30年前，中国市场尚处于产品紧缺时期。那个时候，只要有办法生产出更多的产品，就能赚钱，企业赢利的关键在于内部工作。很快，这个问题就解决了。中国实行改革开放，开始引进外资，更重要的是引进那些在发达国家早已经科学化的生产方式、管理方式和流水线等。由于内部的效率在很多方面得到质的提升，于是为企业创造价值的重点转移到外部工作上来。

在产品过剩时期，人们组织生产，甚至组织研发和创造的能力大大提高。现在那些赚钱的企业不是因为生产、研发了独特的产品，而是他们更有办法把这些产品交付到消费者手中。从微观上来看，能否争取到某个具体的订单取决于参加销售活动具体的人。对企业来讲，就不是这样，外部工作的实质是有相对科学的办法得到订单。

微软的发展就是一个典型的案例，为什么大家都用Office办公软件？不是因为这个软件最好，即使现在它确实比竞争性产品更好一点，但这是销售得好导致的结果而非原因。1998年的时候，流行的浏览器是质量更好的Netscape Navigator，而现在浏览器市场已经被IE一统天下了。因为微软有更好的外部问题解决战略——和操作系统捆绑起来免费赠送。

"瓶颈"也是目前比较流行的词汇，外部效率低下，难以进行科学化的整合，理所当然地成为企业生存和发展的瓶颈，能较好地解决这个瓶颈的公司战胜了束手无策的公司。

客户化战略

就在产品日益过剩的时候，客户导向的战略和管理方式获得了普遍的认可。但是真正能够在他们所处的领域里面理解这种战略精髓，并娴熟运用的还只是少数的行业翘楚。

对客户化战略最基本和普遍的理解是在最简单的"点"的层次上看待问题。比如研发产品不能再以自己的兴趣和特长为导向，而要设计客户更需要的产品。销售人员应该更贴近客户，倾听客户的心声和需求；在服务领域，员工要有更

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

好的服务态度等。甚至，现在连管理大师和营销大师，也只不过是在这个层次上进行了更深入的挖掘。他们指出，用户的需求不仅有表面的用户已经明确表达的需求，还有潜在的需求；企业不仅要注意到现实的需求，更要关注将来的需求。

稍微深入一点，会涉及“线”。这类企业会把从研发到市场的各个环节理顺，比如从市场的需求到研发反馈建立起更好、更有效的渠道，对市场需求的反馈更及时，从而建立起更好的用户售后服务体系。

但是行业翘楚却超越了这两个层次。他们是从“面”上看待客户化战略，把外部工作战略的管理也纳入到管理范围中来，总体效果是从根本上解决外部工作效率低下的问题。

微软做到了这一点，它是通过垄断方式实现的。外部客户只要购买操作系统就是 Windows，只要购买办公软件就是 Office，这样它的外部工作效率自然是非常高。它的唯一成长瓶颈就是世界上的人口还不够多，世界还不够大。

IBM 也做到了这一点，尽管它没有在一些行业形成绝对垄断。在一个项目中，你可以不购买 IBM 产品，但是综合来看，目标客户必须依赖他的产品和服务。郭士纳对 IBM 的调整不是像当年那样倾尽全力，设计出来了 IBM 360 大型计算机，而是看中了外部服务市场的商业机会。根据这个商业机会，他把 IBM 独特的资源、外部市场的需求、内部的组织结构和作战方队结合起来综合设计，使得他们取得外部订单的工作特别有效。所以，他们从面上解决了客户化的问题。

而对比公司如何呢？他们都是从点或者线上看待客户化问题。他们在一些专业的细分服务领域，开发或者收购了产品，比如 IT 服务或者咨询服务。他们更加注重“系统集成”。结果怎样呢？他们发现了一个共同的问题，那就是难以取得订单，因为他们没有能力把公司资源和外部需求以及公司的管理战略结合起来，解决订单获得问题。

微软和 IBM 都不是我们所能效仿的对象，对于一个小型的公司来讲，是不是受制于自身资源的限制，就不可能从面上来考虑客户化战略呢？当然不是，即使一个仅仅是为了生存而挣扎的公司，在面的层次上考虑客户化战略也是非

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

常有必要的。

单独一个项目的取胜可以靠更优秀的销售人员和偶然因素形成的客户关系，但在一批项目中取胜，则要依靠整合相对有竞争力的方案。同时，还要有一个专业、训练有素、统一协调的作战队伍。在一个行业中取胜，就必须系统地考虑公司的全部内容。公司的一切设计都是为了解决获得订单这种外部工作效率低下的问题。于是公司细节设计展开了，建立什么样的销售机构、组织结构是最有效率的，销售中通常都需要哪些关键的步骤，这些步骤分解后如何优化，如何通过对员工的培训，让他们掌握操作这些步骤的专业知识和技巧……

外部工作就是适应环境的进化

传统上仅关注内部人和事的管理已经被认为是无能的管理，也无法取得良好的绩效。对于一些初创的，没有模式和资源可继承的企业来讲更是如此。

即使那些成熟的、运作良好的公司，员工也在私下嘲笑那些天天盯住内部考核，将工作的全部内容放在内部的组织结构和人员纷争上来的管理者——这些管理者常常被定位为无能但负责任的管理者。在任何一个公司都有一堆这样的管理者，他们筋疲力尽地认真地干着那些毫无意义的事情。

另外一类管理者，是一线优秀作战员工出身，他们确实能攻城拔寨，但是也常常被指责为管理绩效不佳，缺乏战略眼光。

而被推崇的管理者则是那些真正能够解决外部工作问题的管理者，所有赞扬的词汇都会累加在他们的身上。

一个企业出问题的时候，表现形式是内部不团结、人员不稳定、管理混乱、纷争不断、缺乏战斗力等。但是，外部问题才是自变量，当产品卖得好、公司赢利状况良好时，这些问题从来就不会出现。

缺乏对外部战略的统筹考虑的管理者，常常把注意力集中在内部。他们会给员工施加更大的压力，一级一级地传递，就像保险公司把任务分解到个人一样。例如，银行业普遍采用了把存款任务分解到个人的做法。

企业在发生变化时，外部工作的有效性常常是自变量，而内部因素则是因变量，这一点并不为人所知。大众观察的事实是因为内部乱了，外部才搞不定

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

了，或者由于内部管理井井有条，才取得了外部的胜利。

思科就是一个鲜明的案例，其创始人桑迪·勒纳和伦纳德·博萨克他们夫妻两个都非常不擅长管理。公司内部钩心斗角、纷争不断，在引进钱伯斯之前，思科已经成长为一个虽然管理不善，但年销售额超过 10 亿美元的公司。

大多数外部评价很高的公司，或者是绩效很好的公司，其内部的员工也许并不满意公司的状况，诸如低效率的组织、冗余的员工、无能的上司主管等等。找到一个在外面看来很风光的公司很容易，但是找到一个连内部员工都满意的公司实在太难了。员工的抱怨也确实是实际情况，但这些糟糕的状况对公司的绩效即使不能说毫发无损，起码也是影响不大。为什么呢？因为公司的生命线在于解决外部问题的能力，在和其他公司争取订单时能经常取胜，这就已经足够了。

这并不是说对内部管理保持适当的张力是没有必要的，而是说，在缺乏把外部问题考虑进来的情况下，内部的管理常常失效。在一个低效率的难以取得订单的体系下，给员工制定高额的任务无异于缘木求鱼。而实际上很多公司和企业却恰恰就是这样运作的，结果当然是一个接着一个的失败。

对外部的管理问题是模式识别问题

除了少数非常愚蠢的管理者以外，绝大多数人都知道外部问题的重要性。因为人人都明白，再好的产品、再好的队伍，如果不能获得订单也是白搭。只是外部的问题不像内部的问题，一个原因是，外部人家不归你管，所以即使有人关注，也很少有人把外部的问题纳入管理问题。另外一个原因是，外部的问题总是不那么明朗。用户要采购什么样的东西？怎样把用户搞定？这些问题的难度在于，除了我们缺乏信息的完整性以外，有时候连客户自己都说不清楚。

换一个角度看这个问题，就有了一点进展。一个新兴的公司要销售产品，或者一个原有的公司试图进入一个新的领域，公司应该怎样想？是寻觅那些天才的推销员还是建立在较成熟的市场分析和有效的组织保障上？显然是后者。尽管对于小型的公司常常依赖前者，大的公司也要精心遴选要招聘的人，同时要通过培训等提升人员的专业水品。但总的来说，没有一个公司会把宝压在员

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

工平均素质高于竞争对手上面。这就说明，大多数人在解决外部问题时，已经具备了一定的基本思路。

在卫青之前，汉军和匈奴作战一直处于守势，尽管汉朝的国力比匈奴强大得多，但汉军没有什么良策来对付匈奴。朝中大臣通常凭直觉认为匈奴人野蛮，因此更骁勇善战。直到汉武帝和卫青系统地思考了战略问题，认为应该以快制快、以奇制快，在作战中要把军事情报和保密提高到战略高度重视，汉军才改变了对匈奴作战的被动局面。

从局部来看，外部工作也是一个一个的点，但是从全局来看则是模式问题。就像由发光二极管构成的大屏幕，在局部看，是一个个不同颜色的点，从整体看就成了图案。

这个采购员好这口，另外一个则不吃这一套；这个银行需要这样的服务，那个企业需要另外类型的服务。但在郭士纳这样的战略家看来，这里面蕴藏的商业机会有一种共同的模式，他们能通过有效的企业设计吃下这块市场。

商业的演进使外部问题越来越复杂，越来越难以琢磨。点对点的作战方式命中率越来越低，行业的总体利润发生了大规模的转移。只有把外部问题纳入到公司的管理中，而不仅仅是偶尔的关注，公司才有望形成有竞争力的体系结构，这才是面向客户化企业设计的要点所在。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第三篇

如何玩新的游戏

经济学是一门按照模式进行思维的科学，而模式本身又夹杂着艺术，这种艺术就是能选出适合当前世界的模型。出色的经济学家十分稀少，因为要运用“有准备的观察”才能捕捉到好的模型，尽管这种天赋并不需要高度专业化的知识技能，但却显得十分难得。

——约翰·梅纳德·凯恩斯

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

利润空间
业界平均效率
业界最高效率
高效率，低利润

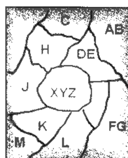
难以优化空间
利润空间
业界平均效率
业界最高效率
低效率，高利润

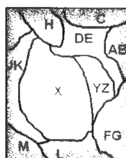
效率越高越不赚钱并非怪论，很多人都体会到了这一点。

过去，学木匠要 3 年出徒，在 3 年的学徒期间，不但干活拿不到报酬，还要向师傅交钱。用阶级的观念来看，可以笼统地把这种现象叫做剥削。从经济的观点来看，则是因为这种买卖对双方都合算才形成了一种交易模式。学木匠的人一旦出徒，他可以用这门手艺吃一辈子不错的饭。

现在，这种模式早就过时了，因为行业之间的壁垒越来越小，学木匠越来越快，另外一方面，一门手艺在身，也很难保证你吃一辈子，改行是常有的事，“懂行的人越来越多”和“不懂行的人越来越多”都是成立的等价命题。

互联网上最火暴的公司 Google 向旧金山政府申请在全城部署无线局域网接入，马上就要进入到实施阶段，引起了电信接入运营商的联合抵制和恐慌。准备筹建的旧金山市无线网络由两部分构成：其中一部分将免费向市民提供，但是服务中带有各种广告；另一部分将是收费服务，每月收取 20 美元，相比之下，其服务的速度更快一些。





行业的重新组合，预示着企业新效率革命的开始。

跨行业方兴未艾，商业壁垒的消失意味着一个行业要在更大的范围内配置资源，不同的玩家审时度势，采用不同的玩法。同质竞争就像流感一样，人人

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

讨厌，但是，真正的异质竞争来临的时候，更可能是毁灭性的灾难。采用不同的商业模式运作效率可能大相径庭，于是，新的平衡又建立在新的效率点上了，过去无限风光的玩家，明日即可能成为街头的流浪汉。

IT 行业正在发生的变化是许多行业变化的典型代表，在这个行业，“井水正在犯河水”“泾渭正在变得不分明”。所以法国电信说，长期来看，“我们的竞争对手是 IBM”。

“怎么玩”，是所有人都头痛又必须面对的事。更糟糕的是，我们对转行方面的知识和思考力又出奇得匮乏。大多数的参与者只能盲打莽撞、疲于应战，永远也无法玩明白，企业则陷入了垂死挣扎的困境。但是，仍然有少数的“模式思维者”通过系统的思考和设计，迅速地发现了领先的商业模式则获得了令人称羡的业绩，不管是 Google 还是盛大，归根到底，他们都是成功商业模式的受益者。

商业的迅速发展，极大地加快了个人知识和经验过时，除非你能不断地更新知识，将经验延伸到其他领域，到底是哪一种情况发生，则取决于你的运气和你的玩法。

人们津津乐道地谈论 IBM 前 CEO 郭士纳作为一个外行成功地拯救了 IBM，说他原来只是一个卖饼干的。实际情况是，郭士纳此前有着咨询行业、金融服务、食品公司等多个行业经验。郭士纳对 IBM 的变革，和这些行业经验的移植有密不可分的关系。

2005 年 9 月 8 日，沃尔玛旗下的会员制仓储式超市山姆会员店的首席执行官文・特纳(Kevin Turner)出任微软首席运营官，“外行领导内行”大有风靡之势。

如何在不熟悉的行业找到新的机会？外行如何才能变得比内行还内行？单纯的模仿式学习显然是行不通的。于是，我们头脑中与生俱来的一个巨大的矿藏被发掘出来了，这就是模式思考。

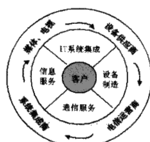
从基因的角度看，人类进化的速度甚至比同胞黑猩猩还缓慢。与其他动物相比，人类更多的靠知识和思考应对生存斗争，同时，因为知识和思考使我们生存的斗争的环境飞速变化，这些变化又使原来的知识和商业技巧过时了。在

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

错综复杂的环境下，之前掌握的识别模式的技巧，会产生本能的反应，以应对环境的挑战。

模式的特点





在 IT 行业，玩家正在进入对方的领地。

关联性

王博是 E 公司的一个培训教师，他的出场费是 3000 美元一天。在公司时，他的课程比较好销售，目标顾客也很单纯，主要是移动公司。王博认为，就这几门课程来讲，其实质内容和 E 公司其实没有多少关系，自己完全可以独立胜任讲课的事情。经过多年的培训，自己对这个行当有了一定的了解，原有的客户关系也是一个不错的基础。于是王博从原公司辞职，创办了自己的培训公司。因为王博有一些准备，开始公司还是有些单子做，但后来单子却越来越少，最后变得很难再接到生意。王博只好关闭自己的公司，重新打工。

为什么王博无法销售和自己从前一模一样的相对简单、又不需要维护的产品呢？因为现代商业已经被复杂的流程和关联性搞得接近窒息，尤其是在和企业而不是最终消费者打交道的行当。看起来销售的都是一个个产品，实质上产品只不过是金钱流动的载体，最重要的商业已经被各种复杂的流程、背景因素，以及人们的意识形态关联起来。关联要素是商业模式的重要组成部分，无法破解这种关联要素就无法获得商业机会。

一些输出无形产品的行业有力地证明了这一点。在咨询行业，咨询公司输出给客户的仅仅是打印的幻灯片文档，这些文档的价值少则几百万，多则数亿元。尽管有一些保密措施，但要想得到这些文档也不是很难。如果你在文档的基础上还希望得到专人指点，同样也算不上是很困难的事情。有很多从咨询公

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

司离职的员工就在专门接这方面的活，但是收费要低廉得多。即便这样，咨询行业仍然是一些大公司的天下，众多的小公司只能偏居一隅，混口饭吃而已。

这一现象背后的原因就是，在咨询行当已经形成了一个牢固的、难以突破的关联性，小公司找小公司咨询，大公司找大公司咨询，其他的可能性非常小。“门当户对”曾经被简单地认为是封建思想，而在商业上越却来越讲求门当户对，且已成为一些商业模式的关键因素。

比如咨询公司有A、B、C、D，某个行业企业有甲、乙、丙、丁，由于一些原始因素，甲公司选定A公司做咨询，通过咨询A公司也足够了解了甲公司。过一段时间，乙公司想做同样的咨询项目，找谁呢？当然是A公司。因为甲公司是乙公司最主要的竞争对手，他们当然希望多了解一些有关甲公司的商业情况。在这个案例中，A公司加强了其商业关联，在一定的时间和范围内会形成巨大的正向循环的竞争优势。咨询公司在出卖情报和保守秘密之间保持微妙平衡，这是他们商业模式的一部分。

IBM是服务业的偶像，他们服务范围大、收费高昂，但是他们有持续的、源源不断的生意，因为他们已经和豪门建立了一种正反馈的关联。面对这些豪门，即使你提供同样的产品、收费再低，人家也不会让你进门。

而现代商业的关联性要比人们头脑中传统的关系复杂得多。越是初级的商业形态，简单的人脉关系越起作用。当商业发展到一定程度，企业之间就形成了复杂的关联关系，商业模式的威力就显示出来。随便到《财富》排名500强企业的网页上看看，你就会发现他们之间基本上都是互为客户关系的。这不是偶然现象，也不是因为这些企业足够大、客户足够多所形成的一种概率事件，而是因为他们彼此皆有关联。

世界上生产个人电脑的厂商有千千万万，微机是一种标准化程度极高的产品，几乎不存在任何生产难度，但是前四位的戴尔、惠普、宏碁、联想就占了半壁江山。这个行业之所以形成了集中的现象，不是因为领先者具有更高质量的产品，也不是因为他们的性价比更高，更不是所谓的服务，而是商业中的关联性促使了这种趋势的形成。

为什么一个大公司很难买一个小公司生产的电脑？不是因为小公司的产品

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

质量没有保障，也不是因为他们缺乏服务。实际上，现在服务和产品已经出现了分离，专门的服务公司可以为任何品牌的电脑提供服务，也不是我们通常所说的品牌，而是因为关联性的原因。

在面向机构而不是个人销售产品时，关联性的作用尤其明显。因为到目前为止，还没有恰当的词汇来描述这种商业力量，于是人们都笼统地将其称为品牌。

如果把这些部门的名称改成关联性部，它的任务自然就明确了。它要找出商业中的关联因素，努力克服关联性的障碍，这是很容易联想到的。而品牌部让人联想到的事情是什么呢？就是打广告，实际上广告对工业品的作用和消费品是根本不一样的。相信如果把品牌部的名称改成关联部，他们的市场占有率至少会因此提高 1%。

商业运作中头等重要的事情就是把潜藏的关联性因素或者关联性障碍搜索出来，每发现了一个关联性的障碍，生意失败的可能性就会小很多。

从单一的因素是找不到商业模式的，只有把外部因素和内部因素结合起来，才能发现较为适宜的商业模式。

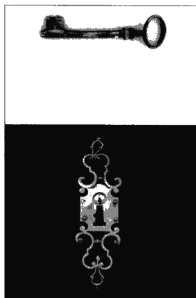
一个贸易公司的老板，非常头痛的事情是公司做不大，因为所招聘的员工总是培训成熟了或者有一定客户基础后就把客户也带走了。他总是怀疑自己的领导能力。

我问他，那个行当是不是大多数都是个体形式的小公司？他说 99%以上都是小公司。很显然，这种一对一的贸易公司作为中间商，本身全部的财富就是业务员，而业务员之间彼此独立，缺乏集团作战的依赖性，于是就没有了组成一个较大公司的纽带，这个行业以小公司为主就是自然而然的事情了。

像这个老板一样，努力想把公司做大的不在少数，问题在于这种努力不符合商业模式进化的选择规律，所以总是失败。

思考商业模式的一个捷径是首先要考虑现在这个行当的公司为何以这种形式存在，其中必有自然选择方面的原因。参与任何一个行当的人都如此众多，一定有很多人在做各种各样的尝试，存在下来的相对来说就是符合自然选择规律标准的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



"门当户对"曾经被简单地认为是封建思想，而在商业上越却来越讲求门当户对，且已成为一些商业模式的关键因素。

进化性

"1520年以来，世界上只有85个机构存活至今，其中50家是大学。大学依靠梦想、依靠希望生存下去，这就是大学的历史。"

这是美国哥伦比亚大学校长李·C. 柏林在第二届"中外大学校长论坛"上讲的话，已经被很多人引用。但是，他的说法有显而易见的错误。因为作为一个机构，大学并不会比其他机构更有梦想，也不会更有希望。事实也已经证明，若有合适的机会，大学也会像其他机构一样腐败。世间有多少种人，大学老师就有多少种，但现实中人们却经常根据职业作出一些不切实际的关联假设。

之所以大学存活下来的多，完全是因为大学模式的超稳定结构。尽管大学也有竞争，但这种竞争是一种正向循环往复，大学之间的位置关系很难被改变。大学的循环可以简单地表示为：有名气的大学→可以招到更好的学生→获得更多的经费支持→有名气的大学。即使有新的学科诞生，有名气的大学还是能够比较容易地凭借其固有的资源占据新的制高点。

在这个循环中，很少出现变化的因素，而商业则是易变的。比如关联性案例中的A咨询公司，通过关联性，A获得了较好的商业地位。但是，咨询行业是易变的，今天是这种类型的咨询项目，明天则流行另外一种，游戏规则就成

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

为别人的了。“今天表演着呼啦圈的销售天才，明天就可能去领救济金。”里斯在《定位》中这样写道。

以静态的观点来看，商业基本上没有什么机会，也没有什么风险。我们经常挂在嘴边的话是：10 年前的创业机会真好！10 年后人们还会说同样的话。

总体上看，商业要靠相对稀缺赚钱。由于商业趋利的性质，很少有一个行业、一个环节、一种模式能保持持久的利润。于是，利润开始在不同行业、不同环节，或者是不同的经营模式之间转换。商业意识、商业嗅觉的增强，使得利润区迅速被新加入的竞争者占领，商业利润很快发生了转移。

任何商业模式的合理性总是相对的，由于商业模式的多样性，公司要根据特定的历史时刻和周边环境，不断地调整商业，以适应环境。

系统性

不久前，去一个小规模的书店买书，顺便和书店的老板聊天。我说，你们如何决定进哪些书不进哪些书？他说，起初我们就是瞎进，如果半个月之内没有销售出去一本，就把这种书退回去。时间长了，我们也有经验了，基本上知道了这个地方哪些书好卖哪些书不好卖，这样我们进货就有规律了。

到底是因为货架位置好商品才畅销，还是因为商品畅销才获得了较好的货架位置？这种鸡和蛋的循环问题一直困扰着人们对商业问题的思考。要想获得这个问题的答案，可以出一笔钱去获得较好的货架位置，然后去观察和统计；如果担心囊中羞涩，也可以通过观察和调研得到一些有用的结论。

绝大多数企业经营的经验就是这样获得的。经验是商业模式进化的一个重要途径，企业和商业与其说是设计的学问还不如说是实践的学问。

譬如两个人做同样一件事情，获得经验的能力却可能大相径庭。原因在于，能够获得更多经验的人，总是那些擅长并习惯于总结系统原因的人。而获得经验较少的人，则是缺乏思考、习惯于把一切归结于偶然因素的人。

各行各业都在努力探求经营企业的规律、方法和技巧，一些比较领先的行业尤其明显。2004 年下半年，中国银行升级了其营业用的软件系统。相对于以前的系统而言，明显增加了一个经营分析模块。以前的模块主要都是在操作中

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

需要"用"到的模块，而这个模块的主要作用则是告诉经营者利润和成本的来源。

尽管这个模块在实际的营业过程中不需要，但是，对于经营决策的制定却有很大的价值。因为这个模块至少部分地找到了企业盈亏背后的系统原因之一。

营销工具和方法的普遍运用也是研究系统因素的硕果之一。打电话是人人都需要的普通消费，营销专家通过系统性分析至少得到了以下一些结论：

- 不同消费者创造的理论是不同的；
- 不同消费者对价格的敏感程度是不同的；
- 不同消费者的消费习惯和关注重点也不一样；
- 竞争因素是要经过量化分析的。

于是他们制定了营销工具来挖掘利润潜力，比如，中国移动制定了全球通、神州行、动感地带、大众卡等品牌，再加以各种促销方案，这样就可以实现最大限度地攫取利润、打击竞争对手等目的。

"守株待兔"是一个人人皆知的成语故事。在商业上，人们却总是屡犯守株待兔的错误，把偶然的成功当作可以拷贝的条件。于是，赔钱的噩运开始了。

商业的悲剧有两种：一种是默默无闻从未成功过；另一种是，取得了些许的成功，迅速被巨大的失败所取代。第二种失败，也是因为在商业模式设计上缺乏进化适应性。

某公司开发了一种新型的电子教学产品，凭借着特殊的关系因素，他们也签订了一两单合同。接下来他们应该干什么？当然是扩大再生产，要招聘一些人，把销售机构扩展到一些大城市。半年过去了，他们再也没有得到新的订单，原来挣的钱全赔进去还不够。这种不断重复的商业失败案例永不停息地发生在我们身边，原因其实很简单，凭借"关系"或者其他因素偶尔取得的成功并非系统因素所致。它并不代表这种商业模式就是健康的、合理的，因此很难被复制。

另外一方面，即使是非常健康的肌体也会偶感风寒。在商业中，有时会把偶然出现的一些小事当成大的不得了的事来处理，结果损失惨重。

某银行一个职工盗窃了银行的现金，这原本不是因为管理漏洞或者流程不

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

合适造成的。因为这个事件，大会小会天天开，又将原来比较完善合理的流程改得非常麻烦，为这件事造成的巨大的工作量的支出是没有人计算成本的。企业如果经常受到这种偶然事件的困扰，流程和管理就会持续得不到改善，工作效率长期无法提升，这也是缺乏系统性分析与设计的典型情况。

企业遇到的问题看似一个现象，而背后往往隐藏着系统的原因。若不加以系统分析，总是按葫芦画瓢，就会始终处于一种疲于应付的被动局面。

进化论暗示了生物是通过微小的变异逐步积累成较大的变异的。商业模式也是通过不断地尝试微小的调整获得适应的。真正破釜沉舟地设计和改变商业模式是少数的。对商业模式发展历史的演进表明，绝大多数商业模式是不断进化而来的，并不是一步到位由聪明人设计出来的。沃尔玛的商业模式并非沃尔顿超级聪明，亦是一步步优化的结果。



进化论暗示了生物是通过微小的变异逐步积累成较大的变异的。商业模式也是通过不断地尝试微小的调整获得适应的。

模式是一个高杠杆的解

据说，古希腊军队吃的面包非常大，需要由两个人分一个面包。为了减少因分配问题引起的纷争，希腊军队发明的方法是，由一个人切面包，由另外一个人优先选择面包。这种模式简单轻松地解决了面包的分配问题。如果坚持以思想教育为主，以各种惩罚条例为辅，恐怕是很难取得这么简单有效的效果的，这就是模式的力量。

美国总统选举采用选举人制，全国共有 538 张选举人票。获得选举人多数

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

票的一方可以获得最终的胜利。这些选举人票按法律法规分配在各个州。

所谓选举人制，并没有真正的选举“人”，它是一种胜者通吃的机制。比如，俄亥俄州有 4 张选举人票，选举时还是普通的选民去投票，得到普选票多数的一方将获得全部选举人票，并没有真正的选举人去投票。

初看起来，这种选举方式除了具有多此一举的缺点以外，与普通的直接投票方案相比没有优点，还有可能造成不公平。为了简化起见，假定只有 A、B 两个州，A 州 100 万人口，拥有 5 张选举人票，B 州 120 万人口，拥有 6 张选举人票。有甲、乙双方参选，数学结果有可能是甲获得了 A 州的 80%选票和 B 州 49%的选票。而乙则获得了 A 州 20%和 B 州 51%的选票。此时，A 候选人尽管票数少很多，却可以当选总统，因为他获得了 6 张选举人票。

2000 年，布什以 271 张选举人票击败戈尔，但是，在普选票上却比戈尔少 50 万张。在关键的佛罗里达州有 25 张选举人票，布什得选票 2 912 790 张，而戈尔得票 2 912 253 张，布什领先戈尔 537 张普通选民的选票获得了全部 25 张选举人票。

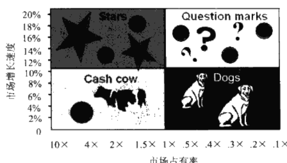
为何采用这种看似不合理的选举方案呢？因为假设采用选民直选，对比总票数的方案，总统候选人会把精力集中在人口集中的几个地区，就会忽视小州的声音和利益。为了使未来总统制定政策时不能放弃这些小州的利益，他们就制定出这种选举模式来解决这个问题。因为在这种选举模式下，总统候选人也必须关注小的州，因为在这些小州些许的失败会导致该州的满盘皆输。

假设没有这种选举模式的设计，人为地通过其他方案实现候选人对小州的关注则要不可靠得多。这种方案天然地摆脱了对人性的依赖，这就是以模式解决问题收到的奇效。美国选举制度的设计，使总统候选人的关注目标更加均衡。这是一个天才的模式设计，假定我们通过呼吁的方式让总统候选人关注少数人聚集区的利益，显然不如设计这样的“招儿”更可靠。

模式思维其实自古以来早已经在各行各业中应用了。因为人类大脑和计算机的一个显著区别，就是大脑适应模式思维的能力。一个典型的事例是，我们认识一个人后，他的服装会发生变化，姿势会各种各样，并且他还会变老。要让计算机解决这些识别问题是非常难的，而我们每个人就能轻而易举地做到，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

再见面时总是能够一下子认出对方来，这是人类的本能。



波士顿矩阵根据增长速度和市场占有率给产品定位。

但是，对于下棋或者学习文学、艺术、音乐等诸多知识和技巧，我们的模式思维却不是完全天生的，而要通过学习得到提高和强化。

企业模式设计也属于后面一种情形，但是，模仿常常会失败，因为这种天赋并非完全与生俱来，在这个过程中必须加上后天的锻炼和思考。

若干年前非洲大象面临种群数量锐减的灾难。对于这个平常的事实，经济学的思维方式会联想到另外一个事实——黄牛为何不会面临消亡的危险，而大象则会？因为黄牛是私有资源，而大象则是公共资源，捕猎者不付出成本而能够有所得，当然大象的数量会锐减。经济学家认为，如果把大象私有化，像黄牛一样，不需要什么保护条例，便自然不会消亡。这种方式的实施有很多问题，最简单的，经济学家忘了为什么在漫长的岁月中，人们驯化了黄牛，但没有驯化大象。其中可能的原因包括：①非洲大象是不可驯化的动物；②驯化大象缺乏经济价值。所以最后政府并没有采纳这种建议保护大象，而以别的手段让大象获得了更好的生存空间。

这个例子说明了经济学家在思考人们日常生活的事务时，采用了“经济学模式”的思维方式。实际上，经济学最普遍的作用并非具体的知识，而是经济学的思维方式。

“麻木”是一种安装了马达的人力车(据说因为乘坐的人会因为马达的振动感觉到麻木而得名)，它以便宜的价格吸引了近途的顾客乘坐。由于不够安全、对交通产生了影响等因素，政府希望取缔这种出租的交通工具。通常的方法是

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

靠行政命令取缔，但是这样做弊端比较多。2003 年，武汉市政府为了治理“麻木”，采用了经济学家提出的建议，调整了出租车的起步价格和距离，而不是单纯采用行政手段限制“麻木”，结果“麻木”消失得比限制方式还要快(武汉市政府采用了政府以一定的价格收购“麻木”的方法，以减少“麻木”经营者的损失)。这是一个在中央电视台被报道的案例，这就是经济学的视角和思维模式。

假如上述案例已经深深地打动了你，寻求用模式化解决问题就会成为第一直觉。有了这种高杠杆的解决方案，正向循环就开始了。

销售不畅，是大多数企业都会遇到的问题，尤其在新型公司，往往也是最头痛的问题。通常的解决方案是：

- 雇用更多的销售人员，提升营销的密度；
- 给销售人员更直接、更大的激励或者更大的压力；
- 指望更好的“关系”或者“能人”出现。

实际情况是，这些方案十之八九都会落空。因为它们没有对行业进行系统性地思考，更谈不上以有效的模式设计来解决问题了。

一家新创办的通信设备代理公司，像绝大多数公司一样，他们利用原有的客户关系向电信运营商推销他们代理的产品。

起初还有一些订单，但随着运营商的上市和改革，运营商的采购权力越来越集中。原来通过代理采购的一些产品，也越来越多地向厂商直接采购。利用原有的客户关系做代理越来越难以为继。

他们尝试了很多项目，后来发现企业的自助通信服务是一个增长型的市场，结合他们的专业知识和上下游关系可以拓展出一些新的项目来。于是他们放弃了在原有市场方向的努力，公司的生意开始慢慢好转。

假如这个公司还舍不得放弃原有的关系资源，则这些资源只能成为公司发展的障碍，因为这种商业模式已经明显过时，公司必须作出调整。

相对于其他方面的改进，模式思维最显著的特点是立竿见影、非常有效。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

如果知道单纯在深圳赛格租用一个柜台出售电子元器件很难赚到钱，就要参考那些可以赚到钱的较为复杂的企业模式设计。

再比如，有一点资金，想炒一下商铺房产。如果不知道其中的模式，则只能凭借自身非系统化的判断和偶然的运气因素。

如果利用“模式思维方式”去观察一下现在商铺，就会发现大部分商铺门可罗雀，经营者经常变化。这说明大部分商铺都在赔钱，现在商铺的价格已经炒做得很高了，如果现在购买将很可能不幸成为最后一棒。而且炒商铺赚钱的主要模式是购买那些现在价格还不是很高，但未来会成为商业中心的地段。这个时候，可能会去重点考察规划中的火车站附近的地段。如果系统地操作，还应去研究类似城市、相似地段的价格。这些研究有助于对现在的价格作出相对科学的评估，未来的预期回报也将更加明确。

无论是大型公司的 CEO，还是一个小老板，无论是管理者，还是普通员工，“模式”的思考方式都比那些已经被无数人研究过的其他学问有效得多。

当前，过多的商业研究者和教授为了创造成绩，已经走上了通过麦子的基因推断麦穗形状的歧路。事实上，要想知道麦穗的形状，到麦田里看一下就可以了。模式并不是高深的理论，但需要仔细观察的体会。

在进入一个行业或者一个细分市场时，必须首先弄懂其中的赚钱门道，切不可笼统地认为什么行业一定赚钱。

“高科技赚钱”是很多人的共识，但对于高科技如何赚钱，一个具体的行业或者公司利润究竟来源于何处？也就是说，在对于商业模式认识不是很明确的情况下，多半投资都会以失败而告终。统计表明，高科技的创业公司比传统公司失败的几率更大。

对于一个新创办的公司来讲，基于财务报表的分析和预测比较容易做到，但公司的商业模式是否行得通却难以考察，结果财务报表就成为空中楼阁。

格鲁夫经过分析，判定未来的若干年，对于 Intel 来讲，内存行业是完全没有赢利模式的。于是，Intel 抛弃了它的内存主业，专攻 CPU，取得了一系列辉煌的成就。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

反之，如果没有这种模式导向的思维方式，单纯面对财务报表或者商业计划作出的分析和判断是难得要领的。

传统的固定电话在中国已经是非常便宜的微利产品。某地电信公司一直由一个固定的供货商提供固定电话，价格也比较透明，电信公司为了进一步降低采购价格，采用招标方式，引入新的竞争机制。“是不是进来一批伪劣产品？”我问道。“是，进来的新货损坏率特别高。”

不高才怪，因为上游已经完全丧失了价格战的空间，你再让它去打价格战，很大的程度上就要以牺牲质量为代价。假使需求方采用了模式思维，这种事情多半可以避免。

某公司研制出来一种新的产品，但是市场进入难度大。这个公司的方法是，把产品的主要利润都给代理商，自己所获甚微。因为他们发现，这种产品一旦被用户使用，并被证明是一种良好的产品，品牌认可所沉积的效益将非常可观。他们选择了出让短期利益，获得长期利益的模式，给代理以强度很大的激励。显然，这个公司的商业模式设计较为合理，因为这种模式考虑了这种产品的利益点，较合适地分配利润，必然产生较高的运作效率。如果这个公司仅仅注重眼前的利益，或许能够争取到较多的利润份额，但是在商业模式设计上已经落伍了，必然要承受产品进入市场缓慢的代价。

另外一个公司认识到产品初始地位的重要性，凭着公司优越的财务优势，在一种新的产品上开始进行补贴销售，以图获得长期的利益。但是，在后来的订单中，他们发现初始地位并没有导致用户在重购中自然而然地选择他们的产品。这也是很自然的事情，因为这仅仅是一款独立的而非网络化的产品，此前的采购并不能为后来的销售奠定基础，指望顾客看在以前的面子上大多数情况都不会有好结果。

所以，模式总是和具体的行业、具体的公司、具体的产品紧密结合的。上述两个公司采用了同样的模式设计，却得到了不同的效果。这说明，以模式设计解决问题，必须熟知在模式设计中非常起作用的隐式因素。就像《第五项修炼》和《目标》中的思想一样，必须不断追查问题真正的而非表面的原因。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



模式思维其实自古以来早已经在各行各业中获得了应用。模式思维最显著的特点是立竿见影、非常有效。以模式设计解决问题，必须熟知在模式设计中非常起作用的隐式因素。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1 与顾客博弈

从来没有人因为对美国公民智力的低估而吃亏赔钱。(H.L.门肯)

《在边缘》一书的作者、英国产业协会主席威尔·赫顿发现："一个公司只有当它能对将来的消费模式作出正确的预测时，才能利用科技产生巨大飞跃。"可以夸张一点说，现在的技术已经成为了营销的附属品，只是营销武器库中的另一件武器而已。

领先的商业模式本质上是一种更有效的整合产业的方式。因此，决定商业模式的关键因素有两个：一个是新技术的出现和发展，另一个是顾客的状态。早期的技术对商业模式的影响是直接的，因为技术可以改变生产效率和信息的传播方式。而现在实际上已经进入了后技术时代，在这个时期，技术越来越难以立足于显而易见的市场需求。技术和商业模式之间的关系，不再是技术处于主导地位，而变成商业模式是因变量。在新的格局下，商业模式成了主导因素，技术的成败更多地取决于商业模式是否成立。

于是消费模式成为影响商业的最主要的因素，不管是赫赫有名的大公司，还是邻家的小作坊，他们能够红红火火的原因，不在于他们掌握了独特的资源，本质上是他们的运作契合了消费模式。

随着买方市场的兴起，关注客户成为所有书籍和所有公司的焦点。由于广泛的、高密度的传播，下列有关客户的概念已经深深根植于商者的头脑之中：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

(1) 客户细分。这已经是所有商业实体采用的标准方法。可以负责任地讲，任何一个咨询公司提供的咨询报告，都会把客户细分作为一个重点，他们采用四象限的方式划分目标客户，然后有针对性地制定产品策略、市场策略等。并不是这种方式不对，而是因为太通用了，大家按照同样的方式设计，最终的结果还是无法取得独特的竞争优势。

(2) 高、中、低端客户的划分。普遍的研究结果认为，利润来源于高端客户，低端客户是应该被剥离的，因为他们的存在只能损失公司的利润。

(3) 大客户。几乎所有的公司一夜之间都设计了大客户部，因为这些客户被认为是为企业创造现金牛的客户，所以要为他们制定更具有针对性、快捷周到的服务。

(4) 客户满意度。前沿的观点认为，现在满足客户需求的做法已经过时，因为客户已经没有需求了，或者说其需求都已得到了满足。仅仅满足客户的需求并不能获得客户的青睐和订单，必须注重对顾客潜在需求的挖掘，一定要争取满足客户超越需求之上的潜在欲望。

尽管有这么多的分类但都有一个主要的出发点——顾客需求。

关注顾客需求是没有错的，但这种方式给我们的商业带来了非常直接的困惑。大多数的产品都能满足客户需求，但只有一少部分能够畅销。

产品其实已经日益雷同，甚至夸张一点说，在很多行业，客户的需求已经接近枯竭，难以开发新的需求。

事实是，经济发展导致需求越来越少，欲望越来越大。人们的购买越来越多地受到欲望的驱使。只有掌握了欲望之源，才能赢得顾客，让他们掏腰包购买。

行　当	需求主导型	欲望主导型
饭馆	好的饭菜	摆排场
汽车	性价比好的汽车	显示某种个性
集团采购技术产品	实用的技术、良好的性价比	高等的技术，突出选购者技术能力，以获得领导的重视
电子游戏	娱乐、休闲	上瘾

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

以最典型的电子游戏为例，用户的需求本来是休闲、娱乐，没有多少用户希望上瘾，但是上瘾的欲望却最终驱使用户买单。

苹果公司的产品并不是更好地满足人们的需求，而是掌控了人们的欲望。几年前，正值手机黑白屏幕向彩色屏幕切换，很多保守的公司预测彩色屏幕手机来临得不会那么快，原因是作为一个电话终端，对彩色没有很强烈的需求。事实上，彩色屏幕很快就取代了黑白屏幕。

即使缺乏对外展示意义的工业品，也是欲望驱使着用户的购买行为。绝大多数情况下第一版本的桌面办公软件已经能够 100%地满足需求，然而每当微软推出一个新版的 Office 时，还是会引起一阵阵的购买热潮。

在欲望控制的世界里，要想把东西卖给顾客，绝不能按照老套的需求思路去理解问题，必须对顾客的行为模式有深刻的理解，才能吃到头啖汤。

聚焦客户行为

大多数创造非凡业绩的公司，不一定是在满足顾客需求方面做得出色，有些甚至在满足顾客需求方面并不出色。就像优秀的销售员更擅长观察用户的偏好一样，他们只是更注重研究顾客在这个特定行当中进行购买的行为方式。他们通过公司合适的组织运作方式契合顾客的行为方式，引导顾客的采购方式，以此取得较高的胜率。古往今来，在商业上取得成功的人和在政治上取得成功的人一样，他们共同的优势在于了解人性。但是他们利用这种才能的方式有很大的区别，一个擅长把商品推销出去的人和一个擅长在股市中套利的人当然是不一样的。前者擅长见风使舵，而后者则具备了解大众心理方面的天赋。

为何中国的企业普遍遇到了走出去的困惑？不是因为我们的产品不能满足国外的需求，而是因为我们对他们采购产品的过程缺乏实质性的了解。比如海尔在进入德国时，采取和中国类似的方式，以大规模的广告方式扩大影响力，但效果并不理想。因为对于这种产品来讲，广告这种方式在德国可能就不像在中国那样有效。

观察表明，顾客在选择各种不同的产品上表现出的行为方式相当离散。在

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

房地产行业，存在一个买涨不买跌的现象，房子越涨价，卖得越火。于是商家总是利用各种伎俩引导顾客对未来的涨价预期，而且总是能一次又一次得手。这是因为涨价更能满足客户的需求吗？显然不是，而是他们的商业模式契合并利用了消费者在购买房地产时的行为方式。

而汽车、家电、电脑等行业，天天在搞降价促销，还是没有见到热销的火暴局面。因为这些行业的消费者总是心存更大的降价预期，所以降价的促销方法反而不如房地产涨价促销更有效。

一个开着奔驰、住着豪宅的人有可能在水果摊上买两斤水果时斤斤计较。购买者大多数都是普通人，而不是熟读兵法的买家，所以也无须用高深的理论分析他们。用户为何在购买不同商品时表现出不同的行为方式？要从理论上解释这种进化过程非常困难，擅长观察的人总是能够比别人更深入地了解本行业顾客所表现出来的行为方式。

用户的购买行为很大程度上会受到预期的支配。为什么要买涨价的房子？因为用户预期未来会涨得更多。为什么不抢购降价的汽车？因为用户预期未来降价的机会还多着呢。

在不同行业，用户有不同的预期。这是多年以来用户从行业的变化过程中学习的结果。汽车从来就没有涨过价，涨价的汽车怎么能卖得出去？房地产行业可是有涨有降，但总体来说是涨，消费者就很容易被涨价的信号激励。

如果能对所在行业的消费者行为认真分析观察，就能够制定出非常对路的经营策略，就可以赚到高于行业平均利润的利润。而如果对消费者行为变化不敏感，则多半只能赶上赔钱那一波。

一个房地产商错误地解读了顾客"只买贵的，不买对的"的俗语，结果把房价定得非常高，准备"利用"顾客的这种心理，结果没有成功，反而成为反面形象的典型。

聚焦于客户行为而非客户需求的研究，并不是在故意玩文字游戏。这样做的一个天然的好处是：把销售作为重点，而不是把产品作为重点。因为现在几乎各个行业都处在过剩的时代，而不是紧缺的时代，只有能销售出去才是最重要的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



顾客的行为虽然相当离散，但通过系统性的思考可以发现一些重要的线索。如果掌握了行业顾客行为的变化规律和线索，就得到了设计商业模式的第一个锦囊妙计。



愚蠢的顾客

古老的商训和来源于教科书上的观点总是训导要诚实经商，这是基于消费者是聪明的假设得出的结论。这种结论的广泛流行是合乎逻辑的。而像“消费者是愚蠢的，应该努力欺骗顾客！”这样的话当然不可能冒天下之大不韪，但若堂而皇之地写进书里面，即使作者勇于挨扁，出版社也不敢冒这个风险。

基于上述原因，消费者是聪明的假设被广泛传播。这仅仅说对了一半，而实际的商业是，一些靠广告、卖假药的发了财，这无法通过消费者是聪明的假设获得合理的解释。而一些实干家却走向了另外一个极端，认为顾客其实是极度愚蠢的，只要设计好各种计谋和圈套，大批的钞票就可以进账。而他们大部分的行为并不违法，比如在房地产销售中被广泛使用的内订炒房、人为惜售、藏匿房源、炒抬房价、虚报价格等伎俩。说明在实际的商业中，有很多是基于消费者愚蠢这个基本判断的。评论家门肯曾经说过：“从来没有人因为对美国公民智力的低估而吃亏赔钱。”这句话适用于所有的国家。

在监管不健全的自由市场中，假冒伪劣产品总是率先登场，因为顾客对应用和鉴别新商品的知识非常少，假冒伪劣产品就有了可乘之机。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

国家一再发布正式的文件说灵芝孢子、孢子粉其实没有抗癌的功效，但是，灵芝孢子粉、孢子油还是照样销售。这并不全是因为顾客不知道国家的公布文件，问题在于，人们总是希望奇迹能出现，听信好消息、回避坏消息。

人类尽管进化出了非常发达的大脑，但还是难以应付千变万化的世界。为了应付这些信息，头脑中就会形成各种模式化的思路，例如，昂贵＝质量上乘，专家＝权威，节日购物＝省钱。

 聪明的顾客

从人的角度来讲，我们将人群分成商家和顾客分别叙述，容易给人造成一个错觉，好像他们是截然不同的，当然不是。

商家也经常用一种模式去套所有的情况。骗子几次得逞之后，他就会相信其他人非常愚蠢。广告能把糖水当保健品卖出去之后，他们就非常顾客相信容易被欺骗。殊不知，顾客也有聪明的时候，就像“锤子、剪刀、布”这样的游戏，只用一个模式很容易被对方抓住漏洞。

在假冒伪劣产品充斥市场的时期，也正是建立品牌和商誉的大好时机。当顾客认为几乎所有的房地产都采用各种伎俩欺骗顾客时，诚实销售就成为一种稀缺资源。通过实质性的诚信销售方式，并且设计恰当的传播诚信的组合方式，除了远期前景看好以外，更可以获得较好的现实回报。

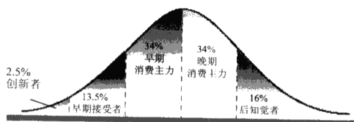
通过广告或者特有的历史条件下建立的品牌，往往不珍惜质量。因为质量情况不会立即被消费者知道，也不会立即反映到销售变化中。但长期来看，消费者必然会通过学习和比较，逐步掌握有关商品的经验，反过来惩罚企图欺骗他们的商家。

顾客也是在不断的学习中进化的，被《英雄》和《十面埋伏》忽悠之后，他们已经建立起来一种防御本能，《无极》再重复同样的内容和宣传手段就是不明智的。常言道，“有再一再二，没有再三再四”，人们会从前两次的教训中总结出一种模式，再让他们上第三次当就很困难了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



跟随的本能



能否引爆流行是商业成功的关键。

“万事开头难”用来描述顾客在采购中表现出来的行为是贴切的。在很多行业中，顾客的行为表现出相当大的跟随性。当顾客想找一个饭馆吃饭时，通常会选择人多的饭馆，因为他们认为人多意味着好吃。房地产行业的行销普遍利用顾客的跟随行为，最常见的做法是找一些“托”造成房地产热销的假象，后面真正的顾客很快就会跟进了。

原则上说，任何商业，如果缺乏跟随者，就还处于拓荒的赔钱时期，尚未建立较为可靠的商业模式。比如对于一个新的项目而言，起初他们为了得到这个客户，都会付出极高的营销成本和代价。就这个项目来衡量，应该是赔本的买卖，一旦这个项目有了一定的成功度，后来的用户拓展就容易得多。成本下降，利润随之产生。开发一种消费品也是如此，起初的客户购买和接受是很困难的，一旦造成了跟随效应，利润就会滚滚而来。反之，一种商业模式、一种产品如果不能造成这种跟随效应，十之八九要赔本。这是开发一种新产品、创建一种新的商业模式、设计一个新的业务或者定价组合时首先要考虑的问题。

“托”被认为是带有欺骗性质的不道德的商业手法，而一些被广泛宣传的成功营销样板，从本质上说和“托”的方法没有什么实质性的区别。

IBM 常说的一句话是“没有人会因为采购 IBM 设备而下课”，当一个公司形成了一种势力时，获得顾客的成本就大大降低了。

在面向集团用户的销售活动中，样板的力量是很大的。假定一个公司对整个市场前景有明确的预期，在样板销售中投入的力量是非常值得的，他们下面需要做的事情就是如何把创新客户扩展到早期接受者和主体消费者。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在一些行业，公司缺乏对初期客户价值的重视。这类公司失败的主要原因，并不是完全没有获得商业机会，而是没有一种连续的行动能力。

例如，一家面向电信运营商提供设备的公司。起初，他们通过公司的各种资源总会获得一两个订单。对于一些有连续行为能力的公司来讲，他们非常熟悉导演从创新者到早期接受者，然后到主力消费者的途径。在这个路径上的每个环节都有切实可靠的保障能力和执行程序，于是就形成了“星星之火，可以燎原”之势。而另外的公司缺乏对这种连续商业环节的控制，一旦在这种转换过程中出现了断链，就偃旗息鼓了。

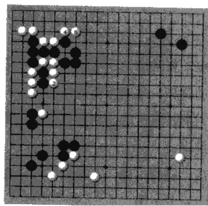
在我的另外一本书《达尔文秘密——人性与财富的进化》中详细地推理了从众效应的进化机制。简而言之，群居动物必定都会有从众的习性。羊为什么总是一群一群的，因为成群的羊在受到食肉动物攻击时，被猎杀的概率小，没有从众性格的基因在持久的生存斗争中被淘汰了。狼为成群而居，是因为这种方式捕猎投入产出比更大，久而久之，离群索居性格的狼就被淘汰了。远古人类的祖先作为一种群居动物，从众具有防守和进攻双重的收益。尽管现代社会有些进化出来的性格已经失去了意义，但是注入我们基因中的性格变化却没有那么快。况且，从众经常表现出一种有优势的竞争策略，被模式化在人们的行为中了。

在经济中，大多数情况下，从众也是比较有利的。但是商业是一种博弈，假如能知道对方的行为策略，就可以出一张好的牌，获得博弈的胜利，这就是了解人性的关键价值。

 皇帝新装效应

当跟随效应发展到一定程度，皇帝新装效应就会发生。皇帝新装效应是跟随效应的深化，这是厂商最期待的结果，于是就出现了所谓引爆流行这样一种情况。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



人天生具有模式思维天赋，
系统思考才能发掘这种天赋。

消费品领域的“引爆流行”在年轻人之中比较容易发生，因为他们相对更缺乏对商品的判断力，同学的选择是他们选择的理由。成年消费者一旦有了自己的看法，流行就较难以被引爆。娱乐行业是利用皇帝新装效应最突出的一个领域，比如歌曲是否好听是比较难以界定的，流行是唱片容易销售的原因同时也是结果。

稍微深入地观察，皇帝新装效应绝对不仅仅限于少数的行业。在网络设备销售领域，行业领先者总是身披高科技的外衣，导演着皇帝新装效应。

就实质性的意义来讲，用户购买一个网络产品并不比购买一辆汽车或者添置一些办公设备更复杂，正确的方式是买回来装上用就完了。而实际上的购买过程是，买卖双方都会组织一个庞大的阵容，进行多次技术交流，就好比买一只母鸡，不仅要知道它是否爱下蛋，还要研究它下蛋的机理一样。买卖双方其实都知道这个过程其实是没有什么实质性的作用的，但双方都不会打破这种平衡。如果有一个卖方想率先打破平衡，他得到的结果可能就是及早出局。买方如果想打破这种平衡，就意味着无知，买方的很多专家就是靠这种知识在单位获得地位的。于是在虚伪的基础上建立起平衡，“皇帝新装效应”由此形成。

我们很少见到人们因为买昂贵的奢侈品后悔的，他们总是会找出一些理由证明之前的决策是正确的，例如，质量上乘之类等。传销典型地利用了人们的这种心理，一方面，传销者处于对自己利益的考虑积极行动；另一方面，他们一旦使用了这些东西，就会觉得物超所值，不断地激励、强化皇帝新装效应。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



矛盾的人们

一个典型的正式宴席，众人分宾主落座，有关酒的活动便开始了。主人为了招待好客人，劝酒是不遗余力的。最好的结果，是双方都喝得酩酊大醉；客人已醉，主人未醉，次之；客人未醉，主人醉，再次之；双方都未醉，效果最差。酒桌上的场面包含了一个难以解释的逻辑：

酒是好东西，因为这是用来招待客人的；同时，酒又不是好东西，在酒桌上，大家需要做的事情就是尽量自己少喝，对方多喝。

喝醉了是好事，这样可以加深情感；喝醉了又是坏事，因为谁喝醉了也不是很舒服。

既然喝酒是表现诚意和热情的一种方式，却又要在对方的劝诱下才喝。

顾客在很多商业行为中表现出来的行为方式像酒桌上天天都在发生的事情一样难以以常规的方式解释。

在一个公司中，对员工和一个组织分配工作任务时，人所表现出来的矛盾特质和酒桌上的逻辑完全相同：他们想得到工作任务，因为这是一个表现的机会；他们又想推脱掉，因为多一事不如少一事。

娱乐行业是一个明显利用了顾客矛盾行为的行当，于是炒作成为一个人人皆知的方式。在这个行当中，怕的不是差，而是不能引起关注。很多庸俗的广告宣传从某种角度来说就是为了获得一个骂名，这没有关系，因为商家关注的是产品是否有效的销售。

张艺谋的电影是近来表现最突出的案例。一般来讲，叫好不叫座，叫好也叫座，不叫好也不叫座都是商业上的常态。张艺谋的电影在商业上取得了奇迹——叫座不叫好。在一片非议声中，《英雄》和《十面埋伏》却创造了非常高的票房价值。电影是一种特殊的商品，人们对它怀有好奇之心，即使遭到恶劣的评判，人们也想进电影院看看到底差还是不差。有争议的东西常常能引起人们的好奇心，人们总认为自己作出的判断可能更客观、更高明。在这种心理驱使之下，产品很容易畅销。

公司需要的不是以“忠臣”自居，执著地反对顾客的行为方式，而应是顺

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

应和引导顾客的行为方式。

现在最成功的，并非是为用户提供了最佳性能价格比产品的公司，而是利用了顾客矛盾特征的公司。

如果发放一些调查问卷，看看顾客是喜欢产品的实际效用还是喜欢被包装和导演的概念，十之八九用户会选择产品的实际效用，讨厌被导演和包装的概念，但实际购买时的情况则完全相反。

看看三星公司是怎么说的，你就明白了许多。“对于企业来说，重要的不仅仅是掌握新的技术、推出让消费者心动的概念，还要懂得控制概念和出售概念。”正因如此，设计、时尚这样一些概念被附加到技术身上，和技术共同成为推动新产品的因素。“对我来说，最艰难的事情是开发全新和独创的设计。我首先必须创造一个独特的概念。” 三星首席研究员和产品设计师金泓杓说。



商业是一种博弈，假如能知道对方的行为策略，就可以出一张好的牌，获得博弈的胜利，这就是了解人性的关键价值。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2 行业与模式

外行看热闹，内行看门道。

本质上说，各个行业之所以呈现出不同的商业形态，不是由于技术的差异，也不是生产方式的差异造成的。所有的企业运作都是付出成本转化成销售的过程，在某个特定行业中的企业的组织方式都是围绕着如何更有效地实现从成本到销售的过程逐渐形成的。这样从成本构成和客户构成的源头上划分，可以更清晰地看清行业运行模式的内在机理。

进入一个新的行业，或者在一个行业开一个新公司，首先需要做的事情就是对这个行业的行业模式有所了解，其中最直接的办法就是抄袭。因为凡是新创建一个公司或者要进入一个新的行业总有一些因缘，这种因缘就保证了对这个行业的理解，所以借鉴长期以来形成的方式被认为是行业比较有效的运行方式。

但是，抄袭最大的问题有 3 个：

(1) 抄袭者常常难以和现有的企业竞争，抄袭得来的成果比原版优秀的情况是很难发生的，而除了商业模式以外，还有在资源禀赋上的巨大差异，这样就会使新的公司陷入不利的竞争格局。

(2) 对产业本身缺乏视野上的理解，抄袭来的商业模式可能是舍本逐末，最多只能做到形似，难以做到神似。

(3) 公司总是面临新的产品开发、新的客户群拓展、新的商业环境变化等

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

诸多需要对原有运行模式作出调整的情况，这时便丧失了抄袭的优势。

这也从一个侧面解释了为何新公司的生存是如此艰难，而老一些的公司倒闭的频率并不是那么高。

除了极少数的例外，绝大多数公司的商业运作模式不可能全部创新，其中大部分是参照行业运作的一般惯例。这种情况下，拥有产业视野的公司常常比竞争者能看到更多的机会。行业的执牛耳者总是那些深谙行业模式的企业。行业的不同，归根到底是由消费者对行业中产品的购买习惯和观念决定的。所以，当知道消费者如何在这个行业购买产品时，就可以分析这个行业的关键赢利点、关键商业障碍是什么，这就是认识和设计商业模式的基础。



分散型行业

零售业、餐饮业是典型的分散型行业，在这些行业中，任何一个企业都面临销售前端顾客稀疏的问题。在这些行业中，目标客户所处的地理范围分散，单个顾客的价值小，这就使厂商无法发起针对具体顾客的有效的销售活动。

企业对这个无效率的环节通常采用渠道的方式整合，于是在渠道的设计上出现了一个可能的利润区，因为更有效率的渠道方式总是会挤占无效率渠道方式的利润。于是在零售行业经历了小型商店——百货商店——超市＋专业市场这样几个阶段。

在餐饮行业，通过连锁店和特色店的方法，企业获得了更多的顾客光顾。修鞋、擦皮鞋是一个非常微小的分散行当，由于收入太微薄，这个行当连经营场所都没有。广州的一家修鞋店却不这么看，他们正在通过连锁的方式发展业务，并且开展了修鞋、擦鞋、皮革维护等几项相关业务。他们在合适的地段租用小的房间，利用专门的机械、专门的培训来规范这个行当。目前，他们已经在广州开了 100 多家连锁店，他们能否成功，我们拭目以待。



成本导向型行业

当产品在顾客头脑中没有什么差别时，你不能抱怨价格战。因为所有顾客买东西的时候，考虑的都是性能价格比，当性能相同时，消费者只能去比较价

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

格，商家所能作出的最明智的决策就是顺应消费者的购买方式，这些行业的特征就是成本导向型。

在成本导向型行业，具备结构性的成本优势是获利的根本。美国西南航空公司看到了这一点，并且彻底实施了对成本环节的优化，所以创造了很大的竞争优势。戴尔公司也看到了这一点，他们建立了不断优化的结构性成本优势。IBM 由于其强势的品牌和营销能力，其 PC 部门毛利达到了 23%，这在 PC 行业中是一个非常高的水平。尽管如此，IBM 的 PC 部门还是赔钱，最后 IBM 把这个部分卖给了毛利只有 14%但是挣钱的联想公司。因为成本导向型行业不是 IBM 擅长的模式。

制造行业就是属于这种类型的行业，像航空、运输等也属于这类行业。

人们对于成本导向型行业一个最大的认识误区存在于“高科技”领域，像内存、芯片生产，迄今为止，人们都认为这是高科技行当。但是，这些行业生产的产品无论是在实际使用上的意义，还是在顾客头脑中的价值，恰恰是最没有差别的，所以这些行业的商业模式是成本导向型的。如果你想在这些行业做点事，最好把决策权交给精明的成本会计师，而不是营销方面的专家。

成本导向型行业是最缺乏模式设计空间的，不论以何种模式设计都难以取得较大的绩效改进。成本导向型行业其利润来源只有两点，一个是结构性的成本优势，还有一个就是周期性的短缺。

钢铁、建筑材料制造、机械制造等行业是典型的成熟行业，他们的利润来源主要是供求关系的变化。当供应紧张时，产品涨价，几乎所有的公司都会获得赢利；在另外一些年份，供过于求，产品降价，几乎所有公司都会亏损。

“共同沉浮”是成本导向型行业的特征，进入时机不合时宜是这个行业投资者常犯的错误。中国经济发展，带动了对上游行业的需求，钢铁、水泥、电力、电解铝等行业出现了多年未有过的全面赢利状况，这个状况反过来极大地促进了生产能力。到 2005 年，生产过剩已经在一些行业中显现出来，电解铝亏损面在上半年达到了 80%，水泥也进入全面亏损状态。到 2006 年，这些行业又成为普遍赚钱的行当。

“现在已然衰朽者，将来可能重放异彩；现在备受青睐者，将来可能日渐

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

衰朽。”这是古希腊诗人贺拉斯的名言，可能是对成本导向型行业的最恰当的描述。

高技术行业

所谓高科技都是相对的，古腾堡在15世纪中期发明了高效的印刷术，使得印刷行业成为当时的高科技行业。瓦特发明了蒸汽机又使纺织行业率先成为高科技行业。

从进化的观点看，高科技的典型特征是创造了一个进化上的分支，通过不断地分裂，形成巨大的行业。

正是因为高科技是新分化出来的成长点，所以带来了大量的机会和成长点，但同时不确定性也非常大。历史上为了同一目的的竞争性产品和技术只有少数能够幸存。少数的成功总是以大量的淘汰为代价，因为商业成功进化的成分远高于涉及的成分，一个行业发展快就意味着淘汰得快。中国企业的寿命和规模一直以来被幼稚的管理学界诟病，殊不知，寿命短、规模小才是中国经济整体发展迅速的原因，通过进化上留下的遗骸，生物得以快速地发展和适应。

关键赢利点

任何一个行业都有几个关键赢利点，商业模式就是围绕着获取这些赢利点而进行的企业设计。赢利点的产生、丧失和转移从根本上左右着商业模式的变迁。商业模式如果适应并获取新的赢利点，企业还能保持赢利状态，如果不能，将丧失获取赢利点的地位，衰退就不可避免。

长途客运的关键赢利点是非常显而易见的。在这个行业，最为关键的一点是必须保持比较高的上座率，而当平均上座率降低到一定程度后，亏损将不可避免。此时，如果想做客运，唯一需要考察的重点就是上座率，和对未来几年上座率的基本估计。

早期计算机行业的关键赢利点是厚利少销，因为人们普遍缺乏有关计算机的知识，计算机还是相当神秘的物品。这时如果有办法获得上游资源，有一定

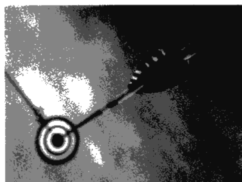
全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的专业知识，赚大钱就很容易了，这正是早期中关村的甜蜜岁月。随着各种商业条件的发展，计算机行业的赢利点变成了薄利多销。此时，如果没有能力销售很多计算机，噩运就开始了。

饭馆的赢利点也许就是一种流行的口味，或者几种知名度高的招牌菜。如果缺乏这些会怎样呢？当然是门可罗雀。商业有时就是这么简单。

大多数的赔钱并非因为难以发现关键赢利点，而是因为根本就没有这方面的意识。看一看高科技行业经常发生的闹剧，就会相信这种结论了。

一些被冠以“高科技”的投资、项目或运作，完全缺乏基本的赢利点，它唯一的赢利点，有时候就只是“高科技”这样一个所谓的概念而已。为什么很多高智商的人还在上面浪费大把的真金白银、饮恨沙场呢？也许原因就是这么简单——他们根本没有去考虑赢利点这个基本的商业要素。

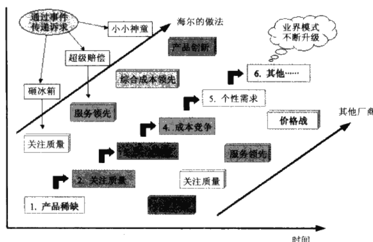


当知道消费者如何在这个行业购买产品时，就可以分析这个行业的关键赢利点、关键商业障碍是什么，这就是认识和设计商业模式的基础。任何一个行业都有几个关键赢利点。商业模式就是围绕着获取这些赢利点而进行的企业设计。赢利点的产生、丧失和转移从根本上左右着商业模式的变迁。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

3 发现模式

我不靠天赐的运气活着，但我靠策划的运气发达。(D·洛克菲勒)



海尔的秘诀在于，发现并引导模式的版本升级。

凡是前几年在上海购买了住宅的人，如果今天出售，多半都会赚一大笔。因为楼房整体价格上升了很多，这些偶然因素就足以使一些人富有。但是，作为有计划的系统投资，或者准备创办一家新的公司，或者已有的公司需要在产品和市场战略上作出新的决策，却不能依赖这种偶然。

在本杰明·格雷厄姆出现之前，纽约股市早就运作了 200 多年。人们通常通过做市、联手等手段炒股，结果也有亏有赚。格雷厄姆通过研究股票，掌握了一种系统的技能——他能从一堆数字中看出公司的价值。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

20 世纪 20 年代早期，格雷厄姆发现杜邦公司旗下的通用汽车公司的股票市值竟然高于杜邦公司的股票市值。因为杜邦公司还有除通用汽车股票之外的其他资产，所以这一现象说明，市场不是大大低估了杜邦公司就是大大高估了通用汽车公司的股票市值，但是究竟是哪种情况呢？

格雷厄姆不需要知道，他只要买入杜邦公司的股票，卖空(一种股票操作方法，在中国的 A 股市场上不允许。相当于先把股票借过来卖掉，过一段时间再换同样数量的股票，若股票价格下跌，操作者获利)通用汽车的股票，然后耐心等待市场认识到自己的错误。当市场自我更正时，杜邦股票大涨，通用的则下降，格雷厄姆大赚了一笔。

格雷厄姆在《证券分析》一书中所介绍的寻求那些价值被低估的股票的理念被一个炒股的朋友所运用，结果赚了一笔钱。他发现茅台酒在上市时，库存的酒是按当年存货时的价格计算的，经过多年，当年酒的价格上涨了几倍。这种方式无疑低估了茅台酒的股票价格，他重仓买进，果然赚了一笔。

不幸的是，虽然模式已经成为商业活动的常用词汇，但人们在研究、发现模式上仍然缺乏思维惯性和一般性的思考步骤，也就是说缺乏发现商业模式的模式。

 发现商业模式的第一个要点是拷贝

这是一种平淡无奇，但却最重要和常用的做法。很多行业都采用了类似的商业模式设计，这种现象也隐含地说明了商业模式的重要性——在竞争性处于劣势的商业模式已经死亡后，商业模式总是趋同化。

依赖于地缘经济是现代工商业一个显著的特征，在麦克尔·波特的《国家竞争》中把这种现象称为企业集群效应。浙江义乌是一个小城市，在这个城市中，没有大的企业，也没有龙头企业，它的特长是小商品的生产和销售。福建的石狮则聚集着众多中国品牌服装公司。

但在另外一些行业却没有呈现出明显的集群特征，比如汽车行业、家用电器行业、钢铁行业等。为什么集群效应在不同的行业呈现出不同的影响力，集群效应是如何形成的呢？集群效应形成的主要原因可能是：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

(1) 商业模式的模仿。当一个企业取得成功之后，它的成功模式会波及附近。一个小的店面一旦成功，在它的周围就会有很多类似的店面出现，他们采用基本相似的经营模式，甚至相似的目标顾客定位。

(2) 创业因素。新创业的公司多半都有原来所在企业的经验。尤其是核心成员，他们掌握的最主要的不是技术，也不是客户，而是对原有企业运作模式的熟悉。同行、同样商业模式设计的企业在同一地点形成集群效应。

(3) 资源配置。随着产业群体规模的形成，从生产到营销，从采购到供应，形成了更高效率的竞争优势，也导致了产业的集群效应。

那些集群因素不明显的行业首先有历史因素，在计划经济时期，企业的布点不是由自由市场选定的。除了这一点之外，形成企业集群现象的其他因素也不明显。这些行业的规模普遍比较大，比如家电和钢铁行业，几乎难以有自发的创业公司。

这里面值得重点强调的一点是：那些以地缘为纽带形成的集群企业，通常都集中在比较小规模的企业和行业。温州的鞋业、义乌的小商品生产、福建石狮的品牌服装、宁波的轻工业等都呈现出这种特征，而大型的汽车、钢铁、家电等工业则没有以地缘为纽带形成集群企业。

笔者认为，以模式的思维方式来看，这种现象的形成并没有偶然的，甚至难以解释的复杂原因。因为对于小型工业、企业来讲，他们的模式设计不是一个复杂、严密的体系，而是一种简单、有效的方式。这种方式的模式以地缘为纽带传播是最容易的，比如，你在一家鞋厂有一些管理和运作经验，就完全有可能脱离这个鞋厂到马路对面创办一家新的企业。

而对于那些大规模的行业和企业来说，他们的企业模式是一个复杂、严密的体系，地缘对这种模式的传播方式并没有实质性的帮助。假如石家庄有一个汽车制造厂，如果再出现一个汽车制造厂，那么它选择在石家庄还是广州，从商业模式和企业结构性设计方面难有优劣之分，因为这种模式是系统传播的。

 发现商业模式的第二个要点是对顾客的关键变化明察秋毫

顾客的关键变化，意味着商业模式的重新定位。比如在中国，电信运营商

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

近两年来发生的最显著的变化就是都迅速成为上市公司，都在迅速地模仿国外先进运营商的运作和管理方式。更进一步讲，运营商的采购权正在迅速地由地市转移到省，正在迅速加大集中采购的力度。这种变化对电信供应商的影响是十分明显的：

- 直销的市场将扩大；
- 上游厂商必须调整自己的营销运作力量，以契合用户采购的变化；
- 产业集中度增加，不宜在那些面向运营商出售产品的新兴公司上投资；
- 如果是设备供应商和运营商之间的代理，应该适时地调整业务或者撤出。

如果不做出上述安排，最终在经营业绩上付出的代价将会让你相信这一点。模式是一种大势所趋的力量。



发现商业模式的第三个要点是对市场的变化趋势明察秋毫，注意那些重要的趋势，并及早地制定正确的策略

柯达公司作为全球最大的胶卷供应商，早已意识到数码照相的兴起对传统照相方式的取代。可是，在新兴的市场中，由于新生力量的重新分布，柯达未能再一次占领新阵地的制高点，这是情有可原的。不过，柯达在收割原有市场方面的作为则可圈可点。

早在前几年，柯达就大大地降低了加盟柯达洗相加盟店的门槛。他们制造了质量尚可，但价格极其低廉的相机和柯达胶卷打包销售，以最大限度地扩大农村市场和低端市场。这种方式最大限度地延缓了市场的衰退，并从衰退的市场中最大限度地收割了利润。



发现模式的第四个要点是必须确切地知道同行到底是因为什么赚钱

如果不采用模式思维，这种问题通常难以回答。但若以“发现模式”的方式思维，则可以从一个平常的随手可得的公开信息中知道更多的东西。

下面是 2005 年思科公司财务报表出来之后记者对思科总裁约翰·钱伯斯

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的采访。思科公司在这个季度销售额达到了 61 亿美元，创历史新高。应记者要求，约翰·钱伯斯介绍了思科公司在产品领域的发展情况：

我们对产品订单在核心路由、交换产品和高新技术领域的平衡增长感到尤其满意。整个季度中最大的亮点可能就是我们在高新技术领域订单的平衡增长和市场份额的大幅增加。我们在所有 6 个高新技术领域获得的销售额都比去年同期有了明显的增长。所有这些新技术的销售额都比去年同期增长了 30%～75%。我们之所以能够在高新技术领域取得这样的成就，主要取决于我们在 3～5 年之前所制定的决策：将几个高新技术领域互相融合，并将其集成到我们的核心路由、交换平台中。我们认为，市场的发展重点已经转向创新、投资保护和集成成本。我们认为，客户对于这些因素的追求已经达到了一个转折点，从而让思科能够在与新老对手的竞争中拥有长期的特殊优势。

我们的核心路由和交换产品系列的订单比去年同期大幅增加。这些核心产品的年同期订单增长率介于 10%～15%之间。路由器、交换机和所有 6 个高新技术领域订单的平衡增长是我们在这个季度所取得的最主要的成就。

这些话语透露出什么样的商业信息呢？我觉得有两点是非常重要的：

(1) 从产业来讲，高新技术的相互融合已经越来越重要。用户对全面解决方案的需求旺盛，思科的产品与它的竞争对手相比就是提供全面解决方案的能力比较强大。

(2) 从市场来看，用户更注重创新、投资保护和集成成本。这一点是思科公司的结构性优势，尤其是在投资保护的集成成本方面，思科公司多年以来一直是业界翘楚，有最多的用户群。如果这些用户的采购行为更趋向于投资保护和集成方面，对于新的进入者将树立很高的壁垒，这就是一种结构性的优势。

商业模式的外在形式通常不是很复杂，比如在本书第二部分列举的商业模式和其他商业模式。毛泽东领导中国革命取得成功的要点是什么？当然是农村包围城市。微软为何能赚取高额的利润？当然是因为垄断。

要想发现商业模式的秘密，就要有庖丁解牛一样解析商业模式基因的本领。在“商业模式举要”部分的案例中，我们将采用基因分析法分析一些商业

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

模式。现实中的商业模式实在太多了，而且商业模式有很多变种。本书所列举的商业模式仅仅是教学课本上的例题，例题不是关键，关键是通过例题学会解题方法。所以，发现和解析商业模式的本领是最重要的。

模式并不是不可捉摸的事后才会知晓的神秘的东西，发现模式或许需要一些商业天赋，但也是有迹可循的。下面几个问题的提问将有助于发现商业模式：

你所处的行业领先者存在哪些结构性的赢利因素？

例如，服装行业的品牌拥有者是否远远超过了低价竞争者，连锁餐馆的生意是否比单独的餐馆有更高的成功率，生意要红火得多？

采用相同模式运作的企业有无赢利者？

在一些行业，采用相同模式的企业几乎没有赢利者，汽车运输业、电脑网吧行业，虚拟电信运营商等就是这样。但是人们还是会漠视这些情况的存在，而乐于尝试自身开展业务的能力。

顾客的采购方式和采购行为发生了怎样的变化？

是否出现了新的因素，增加了你对上游企业的砍价筹码，从而将利润转移到你的企业中来？或者上游企业掌握了更多的砍价筹码，从而把你的利润剥夺。

以通信设备供应行业为例，它的商业模式正在发生的变化是显而易见的：

(1) 技术转移模式，属于发达国家的技术已经在较早的几年转移到中国的制造商。现在发生的一个可怕的转移是客户认可度的转移，于是市场滞后于实际的技术情况在这几年也发生了转移。

(2) 直销模式，这一点在中国的表现最为明显。随着运营商的上市，以及管理方式和世界上先进的运营商接轨，采购集中度大大增加，原来属于代理的生存空间被完全压缩。

从产品到解决方案模式，运营商不再是单个产品的渐进式采购，而是对全网设备的集中采购。在这种采购模式下，原有的在位厂商和新的具有全面解决方式提供能力的厂商将成为对立的双方，最后的受害者必然是没有占据任何一种优势的厂商。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

对于那些已经占有这些模式的公司而言，甚至并不需要付出艰苦的努力，利润就会滚滚而来；而那些被模式排斥在外者，即使苦苦挣扎也难以生存。这种局面的形成，并不在于赢利者有更好的产品，也不是他们在智力活动上取得的优势，而在于他们拥有短期内难以仿效的模式。

与此同时，芯片行业则呈现出一些明显的新机会。这个行业尽管被认为是一个高端行业，但在世界范围来看并不挣钱。因为产品的同质化严重，产能非常容易增加到过剩的地步。所以，他们总是在赢利和亏损的边缘苦苦挣扎。

芯片行业的制造和设计是完全分离的，设计者完全不必为制造问题操心。制造者的运作模式像很多行业的制造一样，是通过薄利多销的大规模方式赢利。

以前，芯片设计主要是在美国这样的发达国家，中国并不掌握这种技术。现在，技术已经发生转移，中国的芯片设计公司从较低端的芯片做起，逐渐向高端渗透。同时他们的下游目标用户也出人意料地容易寻找，基本上都在中国。

现在，芯片设计行业转移模式已经形成。这一个模式已经足够，并不需要很多。毋庸置疑，未来几年在这个行当吃饭的人将成为财富榜上的新贵。

一个公司要和行业的领先者竞争，或者在产业链上分一杯羹，关键的条件并不是资金、人力或产品，这些都仅仅是实现价值的载体，而是在领先者的模式下，能否找到竞争或者创造价值的缝隙。

小型的企业不会考虑到和思科公司这样的巨擘竞争，他们所需要考虑的只是在思科商业模式下，如何和同行竞争。但是像 AVAYA、JUNIPER 等公司则要考虑如何和思科公司争夺同样的阵地。

要想在这个行业混，首先需要做的是什么？当然是对思科商业模式的深刻认识，而不仅仅是产品，产品只是表象。

以全面的解决方案封闭市场，是思科的商业模式之一。但是 AVAYA 从这个模式中找到了缝隙，他们认为思科并没有真正为企业自助管理通信提供全面而有竞争力的方案。于是他们经过在以太网交换机市场的短暂尝试之后，转攻企业自助通信市场，取得了看来不可思议的成功。AVAYA 并不是碰巧找到了这样一种好产品，而是对商业模式进行了全面的分析和设计，才找到了自己生存和发展的空间。对于这样的世界级公司，碰巧是难以解释它的生存法则的，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

他们总是有一整套连续而合乎逻辑的商业设计。

为什么模式比资金、产品和人力资源等重要得多呢？因为模式正确之后，形成的正反馈效应有助于迅速得到这些资源。当一家芯片设计商初战告捷，并且清晰地描述了自己的商业模式时，风险资金已经在门口排好队了。

而那些资金雄厚、资源丰富的大公司陷入财务危机也是经常发生的事。大公司又怎样？一旦身陷负反馈的曲线，资金和资源都会迅速消耗掉。大公司虽然钱多，但是花钱也多。这是解释为什么在一些行业，公司“其兴也勃焉，其亡也忽焉”最站得住脚的理由。其他因素，例如文化是否先进、追求是否卓越、管理是否具有效率等都不是根本原因。



要想发现商业模式的秘密，就要有庖丁解牛一样解析商业模式基因的本领。发现模式或许需要一些商业天赋，但也是有迹可循的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

4 商业模式的进化

计划一定要赶得上变化。

商业模式并不是静止不动的，技术的发展、竞争条件的变化，也在改变着商业模式。

失去了时间坐标，模式就失去了意义。几乎在任何一个行业都存在拓荒者、收获者和跟风赔钱者。

拓荒者往往是牺牲品，他们做的事情、实施的模式不是不优异，而是时机尚未成熟，没有能力坚持到时机成熟那一天。神奇的生物进化是以牺牲为代价的，经济的进化也是以牺牲为代价的，倘若能够“识时务”就会成为进化的胜者。

10 年前深圳的住宅小区或者民用住宅楼房，通常都会有一个院墙。至少住宅楼用于居住是天经地义的事，没有人怀疑过。但是今天的楼盘几乎见不到院墙了，开发商把楼房本身当作院墙，把一楼、二楼这些作为住宅难于出售的楼层设计成了具有更高价值的商铺，以高于普通住宅几倍的价格出售。无疑这种商业模式设计为地产开发商带来了额外的高额利润。

尽管我完全是外行，但通过“模式”的思维方法去观察，发现在楼盘的设计、策划理念上，深圳明显领先于内地的绝大多数城市。如果内地的房地产开发商能在适当的时机仿效深圳楼房的开发理念和模式，肯定会获得额外的利润。这样做并不难，开发商可以：①自行观察、破解模式基因，然后结合自身的情

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

况进行仿效；②雇用对深圳房地方开发、策划、销售环节熟悉的人或者咨询机构，仿效其模式。

商业模式和商业环境有复杂的依存关系，并不能简单地拷贝。以上述房地产为例，内地城市在适当的时机引进深圳模式才是关键问题，过早地引进，用户并不接受，尽管是好的东西也无法获利。深圳的住宅里面厕所都有窗户，因为没有窗户的厕所是不能接受的。但是，在北京很多住宅的厕所没有窗户，购房者也没有这种意识。假如你作为房地产商，开发了像深圳一样先进合理的户型，你需要做的便是在这些卖点上进行大幅度、高强度的营销传播，否则多付出的开发成本根本得不到回报，除非有一天，所有购房者都认识到户型的价值。在时机没有来到之前，你就是一个拓荒者。同样一个房地产开发商，在不同的城市涉及不同的住宅和小区配套设施，其原因不仅仅是气候和收入的差距，目标消费者“吃”哪一套才是关键的。

欧洲很多住宅都是自供暖，假如使用的燃料相同，自供暖的效率更高一些，传送热量有损失，传送燃料不会在路途中损失。北京回龙观小区就引进了这种模式。令人意想不到的是，大家在冬天很难取暖，不是技术上的原因，而是受到心理上的影响。大家发现，如果你的房间烧暖气，上下左右的邻居会因为墙壁的原因受益。反之，邻居都不烧暖气，只有你一家烧暖气，就特别费，最后大家都不烧暖气，进行一场抗寒竞赛，在低福利水准上建立了平衡。

在行业发展初期，模式总是处于一种混乱的状态，大家采用有差异的业务开拓方法，直到一种更具有效率的模式脱颖而出，其他公司要么迅速迁移到新的模式，要么就灭亡了。

15 年前，电话交换机市场在中国刚刚处于大发展的前夜。整个市场呈现出来的主要景象是：小的交换机通过众多的代理公司销售，较大的交换机被国外大型的厂商占据。仅在深圳就有上百家小公司从事这种产品的代理或者开发生产等。一直到有的公司看到了这个行业相对长远的赢利点，并制定了适应形势的模式之后，正向的加强曲线形成了，后来代理商的日子终结了，厂商的数量越来越少，终于形成了几家寡头统治市场的局面。

2005 年，中国零售市场进入的限制完全取消了，零售行业又呈现出模式竞

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

赛。看似大家都在开超市，但是商业模式却有很大不同。有的专攻大城市的繁华地段；有的则仿效当年的沃尔玛方式在城乡结合的地区以更廉价的店面租金降低成本；有的将重点集中在一个城市，在这个城市中，它要比行业领先者建设更多的店面，形成区域优势。可以想象，若干年后，不同商业模式必然导致不同的结果。

一种优越的、更具有效率的商业模式之所以不会被竞争对手迅速仿效，要么因为竞争对手迟钝，要么是竞争者无法支付模式切换的成本。

航空公司的飞机票一直都是由分布在城市各个地段、宾馆里的零售点代售的，而火车票则要大家到车站排队购票。之所以形成这种模式的内在原因有：

机场距离城市通常比较远，用户难以支付到机场买票的成本，万一买不到票得白跑一趟。

航空公司可以把售票地点设置在市内，但是航空公司不像铁路由一家企业经营，假如一个航空公司在全城只有一家售票点，就要面临具有多个售票点的航空公司的竞争，因为到他们的售票点买票更方便。在竞争而非垄断模式下，分散的、更方便的售票点成为客观需求。在这种情况下，代理售票模式的优势就显示出来了，代理点可以销售多家航空公司的机票，提高了销售效率，从而这种模式成为一种普遍的模式。虽然火车票也有更多的售票需求，但垄断经营者仍不会采用给售票点折扣代售的方式。一旦火车票受到了替代性竞争的威胁，也许他们就会采取代理售票的方式了。

随着互联网的发展和普及以及网上银行业务的大量使用，汉莎航空公司发现，机票代理点已经成为一个多余的消耗利润的环节。于是，他们决定开展网上订票方式，初期网上售票和代理方式并存，以期将来取消代理。代理意识到汉莎航空公司的做法终将会损失他们长期的利益，于是决定集体抗议，不再出售汉莎航空公司的机票。汉莎航空公司机票销量锐减，只得取消网上订票系统。

这就是一个切换成本高导致新的商业模式难以实施的案例。

联想 CEO 杨元庆曾经说过，PC 机不挣钱的根本原因就是戴尔的直销模式。既然商业模式不是可以注册的专利，联想为何不放弃渠道，采取直销模式呢？因为联想无法支付模式的切换成本。戴尔的商业模式并非一天造就，联想要想

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

仿效，要从销量比较小、知名度低、配套措施和流程不完善做起。这样，企业恐怕难以渡过冰河期。

与模式切换的内部成本相比，外部成本的可控性和可测算性要差得多。这是模式之所以成为商业壁垒的重要原因。

亚马逊是著名的网上书店，现在已经把业务扩展到许多零售领域。亚马逊网上书店可以通过网络提供200万种图书的定购。其竞争对手巴诺书店则是一个具有130年历史的传统书店。当亚马逊在商业上取得了比较显著的成功时，巴诺书店开始仿效亚马逊，也建立了自己的网上书店。但是现在有多少人能知道巴诺的网上书店呢？就是知道了，多半情况还是会去亚马逊网上书店买书。

想想当初亚马逊第一个创造网上书店的商业模式时，获得了多少媒体的报道和关注，而且这些比广告效果好得多的报道都是免费的。对于这种人们很不在意的产品而言，消费者认为到哪里买都一样。所以在他们的头脑中网上书店的“货架”一旦被亚马逊占领了，巴诺书店再想放上去可就难了。

虽然模式切换存在困难和成本，但不能机械地理解成模式必须在创立之初就设定好，否则以后将难以转换。模式是不同商业条件下的产物，此一时，彼一时，然而有的公司把模式切换本身也设计到自身的商业模式之中了。

戴尔公司在中国开展市场就是采用了这样两步走的方案。由于对中国市场缺乏了解，计算机用户比较稀疏，为了试水中国市场，在最初的几年戴尔公司在中国还是采用代理的方式。一旦他们认为机会成熟了，便取消了代理，转而施行他们擅长的直销模式。

18世纪英国产生了一句著名的政治格言：没有永远的朋友，也没有永远的敌人，只有永远的利益。“诱敌深入，过河拆桥，卸磨杀驴”，在商业中也是常有的事。

短期来看，商业和诚实常常难以相容。但在长期的博弈中，当商家要为不成熟付出代价时，导致成熟的力量就成长起来了。

若从道德的角度看待，戴尔的中国代理公司是商业道德的受害者。若从商业的观点来看，则是由于双方在商业模式中的力量和制约机制不对称，才造成了这种结果。戴尔的中国代理公司正确的模式设计应该是：①我有办法在长期

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的合作中制约你；②如果我没有长期的办法，就干脆认同短期博弈，选择“一锤子买卖”的方案。

当我们把商业的事情诉求于道德时，往往也是我们黔驴技穷的时候了，其根本原因是在设计商业模式时缺乏周全的考虑。



商业模式并不是静止不动的，技术的发展、竞争条件的变化也在改变着商业模式。失去了时间坐标，模式便失去了意义。

案例：模式版本的演进

商业是一门“领先一步的艺术”，领先太多了，用户还没有跟上，会成为洗盐碱地而不能获得收成的殉道者，落后一步则会被迅疾的商业变迁淘汰，总之，都会成为“炮灰”。只有合适的领先才会成为“炮弹”。

也许所有成功的企业家所具备的共同特征是模式思考能力，他们对商业环境变迁的嗅觉异常敏锐。张瑞敏就是一位商业模式大师，他总能迅速而敏锐地发现和领导商业机会，在他的眼里，商业不仅仅是按部就班、高效运作的机器，更是一幅富于变化的历史场景。

2004 年 12 月 26 日是海尔集团创业 20 周年纪念日，海尔集团在青岛举行了主题为“20 年·1000 亿·世界的海尔”的研讨会。海尔集团首席执行官张瑞敏在研讨会上发言，总结了海尔 20 年的经验、奉献和感悟。这是供我们学习的最好的案例之一。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



海尔集团首席执行官张瑞敏总能迅速而敏锐地发现和领导商业机会，在他的眼里，商业不是按部就班、高效运作的机器，而是一幅富于变化的历史场景。

海尔集团首席执行官张瑞敏在海尔创业20周年研讨会上的讲话

海尔 20 年研讨会的题目是：20 年·1000 亿·世界的海尔。为什么用这个题目？因为它比较确切地表达了海尔的过去、现在和未来。20 年就是海尔所走过的路，1000 亿是海尔现在达到的水平，世界的海尔是海尔将来必须为之奋斗的目标。

按照这个思路我们要总结过去，而不是欣赏和留恋过去，因为“过去属于死神，未来属于你自己”。我们不可以留恋过去，但应该总结过去，目的是为了把握现在，创造未来。我想按照这个思路谈一下海尔自己的体会。

20 年的海尔经验，20 年来海尔能够持续发展所把握的规律是什么？

20 年是历史上的一瞬间，但是就中国特别是中国家电业来讲却发生了翻天覆地的变化，整个家电业从无到有，从小到大，从弱到强。就企业而言，20 年来也是有着很大变化的，经常发生大起大落，很多企业由很小发展到很大，也有一些很好的企业突然在一夜之间消失；很多中国过去的名牌成为明日黄花，很多出色的企业在一夜之间发生了亏损。海尔在这 20 年中在大的决策上没有出现大的失误，在大的机遇上能够比较好地把握，为什么？

现在回顾起来，主要是把握了规律。这个规律就是在任何时候任何地点都注意处理好 3 个关系：第一是无为和有为的关系；第二是重点突破和闭环优化

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的关系；第三是百米冲刺和跑马拉松的关系。对这三重关系的处理，海尔昨天在做，今天在做，将来一段时间内可能还要遵循这个规律，也就是说，这个规律是自始至终的。这三种关系体现了一种递进的关系，第一种关系是第二种关系的指导，第三种关系是第二种关系的支持。

比如无为和有为的关系，其实就是要找到企业的方向，也就是企业要做正确的事，如果没有方向就是乱干。第二种重点突破和闭环优化的关系，其实说明了在正确的方向指导下如何正确地做事，如果找到了做正确事的方向但不能正确地做事，这个方向也达不到。第三种百米冲刺和跑马拉松的关系是为第二种关系作支持，保证及时做到位，因为如果有了做正确事的路径但却不能及时地做到也不行。所以说，这三种关系是互相递进的，形成了一个整体。

第一是无为和有为的关系，不光对企业，对所有部门都一样，其实是非常关键的。所谓无为就是企业的价值观，它是无形的但非常重要，如果把企业当成一个人的话，它就是一个人的灵魂，如果把企业比作一艘船的话，它就是罗盘。在这个无形价值观的指导下，可以产生有形的成果，也就是老子所说的“为无为则无不治”，即如果能做到“无为”，则没有什么是做不到的，有形的东西生于无形的东西。

但是对企业而言，说并不困难，但做非常困难。因为无形的价值观要找准了非常难，要从表面现象中抓到本质，这是最难的。但最难的地方还不在这儿，在于找对了价值观且产生了很好的成果之后，就必须突破自我再找到新的价值观，这是最难最难的。所以，中国有很多家电企业有时也能做到增长得非常快发展得非常好，但过几年就不行了，因为它停留在曾经带来成功的价值观上而没有找到新的价值观。

从海尔的过去来讲，举一个例子来说明这个问题。比如海尔抓质量管理，海尔从创业初期就开始抓质量管理，当时海尔提出一个价值观：有缺陷的产品就是废品，现在看来这已没什么意义，但当时没有人能提出这样的价值观。因为当时是供不应求的时代，所有的产品都要排队来购买，何必还要把质量做到极致呢，所以就没有人想到这一点。但海尔当时想到了，因为海尔要做世界一流的产品就必须保证产品质量。砸冰箱就是为了支持这个价值观，结果到 1988

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

年海尔获得了中国冰箱史上第一块金牌。到了 1989 年，很多企业产品不好卖，因为当时供求已达到平衡，所以产品质量成了关键。在这种情况下，很多企业开始抓产品质量，但是海尔又提升了一步：从抓产品本身的质量这种狭义的质量提升到一种广义的质量，延伸到服务。其实从生产线下来的产品质量再好，也不是完整的质量，要把产品的质量延伸到用户的家里去。海尔当时在全国第一家提出了星级服务，起因是青岛市一位老太太买了一台海尔空调，让一台出租车拉回家。结果到了家，她上楼找人的时候空调被出租车拉走了。海尔得知后赔偿给她一台空调，因为海尔认为这是自己的责任，应该把一切服务都做到位。由此拉开了星级服务，在全国建立了几十个电话服务中心。在后来的多元化过程中，这个服务平台起了很重要的作用。而当其他企业也感到应该重视服务，而且也采取了海尔式的具体服务做法时，海尔又开始了新的提升：在 90 年代中期抓到了质量的本质，即永远要满足用户的需求，永远使用户满意。提出为用户创造需求，满足用户潜在的需求；提出"只有淡季的思想，没有淡季的市场"。洗衣机的一般销售淡季在夏季，当时提出这个淡季是不应该存在的，因为用户并不是在这个季节不需要洗衣机，而是没有可以供这个季节使用的洗衣机。由此创造了"小小神童"产品，解决了淡季没有产品卖的问题，也解决了用户在淡季没有合适洗衣机的问题，而且这个产品经过十几代的改进，现在在日本、美国都受到欢迎。所以我想说的是，企业的理念一定要根据市场的变化不断地提出新的理念，并且总要超前几步来满足用户的需求。

但是不管怎么说，不同理念的提出一定要有一个核心的东西不能变，那就是海尔的"真诚到永远"，永远接近用户，与用户零距离，来满足用户的需求。

除了质量管理方面，其他方面如多元化、国际化也都是遵循这样的规律来做的。

近年来，我们所面对的最大的压力就是：信息化和全球化。因为所有的国际化大公司都到中国来了，我们要在"为客户找产品而不是为产品找客户"理念的引导下来应对挑战。我们与客户一起开发市场需求，而不是我拿出产品让客户看着卖，双方共同开发产品的结果是可以双赢。所以到现在为止产生的成果就是中国企业目前面临的两大顽症——应收账款和库存，对海尔来讲都已经

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

很好地解决了。应对的措施就是继续推进市场链的流程再造，因为它是以订单信息流为中心来带动物流和资金流的运转。必须不断地创造用户需求，与用户零距离地接触。如果能保持这一点就能不断从市场上了解用户的抱怨，就会为创造需求不断提出新的价值观。

如果说第一种关系提出了企业的准确发展方向和价值观的话，那么怎样做到就是一个大问题。怎样把价值观转化为实实在在的东西？我们提出“重点突破闭环优化”。

所谓重点突破，就是推进一项工作一定要找到一个可以拉动全局发展的突破点，这个点可以使整体的水平提高。而这个点提高了还不行，还需要整体的提高，这就要靠闭环优化。

没有重点突破就不可能有发展，另外找到重点有了突破之后如果没有闭环优化，只能孤军深入或虎头蛇尾，解决这个问题就要靠闭环优化。

举个例子，在海尔的发展过程中，当提出“有缺陷的产品就是废品”以后，如何来做呢？就是要找到重点，非常简单，就是在最后下线这道工序卡住，只要是不符合要求、检验不合格的产品就不能下线，这一卡不要紧，全线都停了，有了这个重点之后一下子把所有问题都反映出来了，零部件的质量问题、人员的素质问题、工艺的问题等等所有问题，于是就在整个系统中对每一个环节进行优化。到了 1988 年，表面上拿到了中国冰箱史上第一枚金牌，但实质上我们得到的含金量最高的金牌是一支优化了的有竞争力的员工队伍。

在国际化方面也是这样，我们提出的理念是“出口创牌”而不是“出口创汇”，在操作过程中也是逐步递进。比如把“走出去”的战略分为三步：“走出去”“走进去”和“走上去”。“走出去”仅仅是把产品出口到海外；“走进去”则是成为在当地认可的产品，要进入到当地连锁，在当地设计，为当地用户服务；“走上去”则是成为当地的名牌。打个比喻，“走出去”是到国外留学，但“走进去”相当于拿到绿卡，而“走上去”则是成为当地的名流。所以在做的时候每个阶段都有一个重点突破，“走出去”是列成一列纵队而不是排成一列横队，在美国靠小冰箱突破，然后洗衣机、空调跟进，最后整体推进。“走进去”则是突破在美国建厂，美国建厂成功了，则在发达国家建厂就不成

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

问题，在巴基斯坦建厂成功了，则在发展中国家建厂就不成问题。所以总归有一个重点，靠其突破拉动。“走上去”是我们最后的目标，所谓世界名牌并不是那么抽象的，就是在每一个国家都要成为名牌，实际上欧洲一些名牌做得很好，但仅限于欧洲。

在未来，我们也将遇到一个很大的问题就是，要不断按照新的价值观念进行重点突破和闭环优化。过去是要求企业开发产品的时间越来越短，现在竞争的态势变了，不是要求产品开发周期越来越短来赶上市场的需求，而是要求企业的组织结构变动越来越快。过去一个企业的组织结构定下来可能十年二十年都不变，现在不行，要不断地变，不变就会被打倒。比如惠普和 IBM 都非常好，但却被戴尔超越了，为什么？因为戴尔的组织结构是最适合信息化时代的。对于海尔来讲，最大的挑战就在于此，虽然现在的组织结构很好，在市场上非常有竞争力，但是信息化时代的竞争要求打破这个组织结构，这很难，相当于一次地震。就像提出流程再造的哈默博士所言，流程再造相当于把一个监狱的犯人全部放出来了，一切都乱了套。如果企业要经常这么做，挑战太大了，而不做则会没有竞争力。这将是我们面临的非常大的挑战。

第三个关系是百米冲刺和跑马拉松的关系。如果说第一个关系无为和有为的关系是确定了企业做正确的事、又去正确地做事，即找到了可以达到目标的路径，那么怎样正确及时地把事做到？作为企业就像是跑马拉松，如果按很慢的速度和国际化先进企业的差距就永远不可能缩小，但如果是以百米冲刺的速度去跑，又没有那么大的力量，这是一个速度和耐力的矛盾。我们在处理这个问题的时候，这样来界定：每年对海尔来讲都是一个马拉松，每天都是一个百米冲刺。比如在第一年创业时的目标是引进国外的先进设备、消化先进技术，当年达到九千台的产品，并把这个目标分解到每一天，于是有了“日清”工作法，凭着这种精神海尔很快地消化了国外先进技术。到目前为止还在推行“日清”工作法，这是海尔的特色，也是非常关键非常重要的。

2004 年以来，我们提出的马拉松是大客户、大订单、高增长，到年底我们实现了这一目标。但在这个过程中，我们是分解到了每一天每个人每个店，都争取做到同行的第一。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

未来对我们最大的挑战在于每天都是百米冲刺，人都会有疲劳感，怎么样才能有一种不懈的动力来继续奋斗？我们今后所要做的就是使每个人变成一个SBU，改革带来的结果是在企业里没有传统的上下级关系，人人都对着市场，直接为市场服务。要做到这一点必须把目标分解得非常清楚。现在国内喊得很凶的MBO，其实所有的企业都忽略了一点，即德鲁克在几年前提出的企业必须要做到另外一种管理上的MBO，即目标管理。这是一个长期的任务，我们计划用10年的时间完成流程再造，后4年会做得非常艰难，要量化到每一个人。也就是说，在企业里最值钱的不是有形资产而是无形的人力资本，我们希望把每一个人变成人力资本而不是人力负债，使创新的基因能够深植到每一个人的头脑中去。

 作者评析

张瑞敏所讲的第一个辩证关系，用黄老哲学的“无为”和“有为”来概括，只是取其名而已，并不是真正黄老哲学的运用。

海尔从大规模生产产品到注重产品质量，再到服务，到需求，到品牌的过程，其实质是游戏规则即企业商业模式版本不断升级的过程。每次升级都是对外部即将发生的变化的适应和促进，掌握了游戏规则便意味着掌控了更高的市场占有率、更高的溢价。

第二个辩证关系是重点突破和闭环优化的关系，其实质是理解了一种新版本的模式之后，如何去落实和优化的问题。

几乎所有的企业都是因为掌握或者适应了一种商业模式而繁荣，因为若没有跟上商业的转换或者版本的更新而将衰朽，即使是一个普通的小公司也不例外。如果没有一个适合的商业模式作为基础，即使有很多的资源，也无法有效地配置，“赚钱又花钱，我们的力量一去不复返”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

5 模式统领其余

一引起纲，万目皆张。（《吕氏春秋》）。

 模式出决策

人们通常认为小的企业或者相对粗放的企业决策多半靠直觉，大的企业或者先进的企业决策要靠分析和数据。

最激进的观点认为，企业发展到一定程度，不再需要激情和直觉，很多人打着专业的旗号，靠贩卖那些没有多少价值的数据混饭吃。“决策外包”已经成为一个前卫的概念。这种想法是大错特错的，即使是在顶尖的企业中，精细的研究也无法取代直观的方法在决策中的地位。

企业之间的收购，应该是最适合代数演算的一种情况。在收购企业的活动中，方方面面的数据充足，并且这些数据对计算收购的价格和方式至关重要。即使是这种和数据紧密相关的事情，决策主要还是靠模式思维。如果代数演算可以作为令人信服的科学的方式，HP 在收购康柏时就不会出现针锋相对的意见了。

联想收购 IBM PC 部门也引起了广泛的关注，仅双方签署的文件据说就有一米厚。为何收购一个亏损的 IBM PC 部门成为一个焦点问题？柳传志是这样回答的：“IBM 的 PC 业务毛利率是 23%，但还亏损；联想的毛利率是 14%，可是联想还能有 4%～5%的净利润，这就是摊销的问题。IBM 总部的成本过大。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

好比一个要过豪华生活的老头，靠三个儿子来供养，大儿子是做银行的，二儿子搞房地产，三儿子是炸油条的。尽管油条炸得不错，但是要承担这个事情很困难，所以 IBM 也愿意把它分出来，好专注做其他业务。IBM 就好比是穿着西装卖油条，IBM 的 PC 业务是可以赢利的，只是它不应该在 IBM，因为摊销太重才亏损。”

柳传志就是通过模式思维作出决策的，计算只不过是为这种模式思维寻求科学的依据和定价而已。

TCL 收购汤姆逊时，请了波士顿咨询公司作为战略顾问，波士顿的基本研究结果是不应该收购，但最后还是收购了，所以精确的研究只不过是决策的辅助工具。TCL 的投行顾问是摩根士丹利，会计师事务所是安永，战略顾问是波士顿咨询公司。“很多方案、做法不是我们自己设计的，是中介机构去做的，用中介机构代价虽然很高，但是他能够有效地帮助你达成更有效的交易，能有效规避很多风险。”李东生说。

李东生决定收购汤姆逊的思维模式是：“众所周知，汤姆逊很早就希望售出彩电业务，它的动机非常清楚，此业务长期亏损。之所以 TCL 敢于接盘，也是经过周密盘算的结果。初步核算，如果能把供应链采购和制造这些环节整合好，就有可能做到这个项目不亏损。如果能够把产品开发能力提升，就能创造利润。第一项工作 TCL 有很大把握，第二项工作虽然并没有非常可行的一些方案，但并非不可能找不出方法。对于 TCL 而言，得到汤姆逊，至少在 3 个层面能够取得突破——市场、技术、供应链。”

2004 年 4 月，在中央电视台的节目现场李东生向韦尔奇寻求汤姆逊的扭亏之道。

韦尔奇在对话中指出：“TCL 购买了汤姆逊的电视业务，而这个电视业务是我在 14 年前将 GE 的电视商业卖给汤姆逊的。GE 无法在电视商业竞争，所以我们卖给了汤姆逊，并从他们那里购买了医疗业务。现在 TCL 就面临着让汤姆逊电视业务扭亏为盈的挑战，通用电气没有做到，今天李东生要帮助汤姆逊扭亏为盈，并和三星、索尼进行竞争，他现在是肩负起了一个具有全球意义的重大挑战。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

对于战略性的问题，最有效的方式不是代数运算和分析，而是一种模式思维方法。

 模式统领员工

据说成功需要千万人的共同努力，而一个愚蠢的独裁就可以导致失败。商业模式在一个企业中处于核心地位，它是具体化的公司战略，小的公司用战略这个字眼也许有点不好意思，但是，再小的公司都有其商业模式。

一个公司的商业模式通常主要取决于两个因素：

(1) 历史继承因素。成熟的公司已经形成了一种体系，不管是公司架构还是公司运作的各个环节。而新的公司则会模仿行业普遍采用的运作方法，这些都是属于历史继承的模式。

(2) 领导者的个人因素。那些创造卓越业绩的领导人，主要的贡献可以归结于为企业创造并实施了一种更有效的商业模式。韦尔奇最出名的战略是“数一数二”战略。这是对 GE 公司原有商业模式的一个新的聚焦，看到了在新的竞争格局下的利润转移趋势。安迪·格鲁夫名垂青史主要是 Intel 原有的老本行——内存生产根本没有赢利模式，他带领公司找到了新的利润区。

模式的成功需要很多环节的有效设计和实施，需要众多人员的努力。识别商业模式的任务却落在了当家者和决策层的身上，公司无论大小，当家人都要考虑运作模式的问题。

IT 系统集成行业是一个模式不是很确定、运作效率比较低的行业。这个行业形成了一种相互钳制的负反馈效应。

一方面，他们不像制造业的工厂，总是有连续的工作任务。这个行业的工作是以项目为中心运作的，只有在市场上找到了项目，系统集成公司的工程师才有真正的工作。而其他大部分时间，系统集成公司的员工都处于等待工作状态，这种模式导致了集成公司运作成本居高不下，工作效率低下。

因此，他们必须在接到的项目中维持比较高的利润率水平，否则公司难以为继。而附加价格高必然导致项目成功率低，这样系统集成行业便陷入了恶性循环。所以在总体上，外面的人看中这个行业比较高的利润率，而行业之中的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

人却为赚不到钱感到很郁闷。

而那些行业的领先者，主要是因为他们的决策者发现了这个行业运作的关键模式问题，那就是必须想方设法提高项目的命中率，从而提高生产率，以获得利润。

有一家企业的领导者在一次偶然的项目机会中，发现了一个有潜力的、有通用价值的需求，于是他们集中了所有的精力，以已经拿到手的项目为契机，开发了这个特有的应用、特有的服务。他们在这个行业获得了比通常的公司更强大的竞争能力，在下一次的行业拓展中，他们的项目命中率显著提高。

而那些没有发现这个行业关键模式的公司，还在寻求更多的项目，试图通过招聘更好的员工解决问题，其结果是项目命中率越来越低，直至公司难以支撑。

系统集成涉及的行业和种类非常广阔，多数在这个行业的公司都遇到过一两次关键的机会，那些擅长模式思维的领导者把公司带到了一个比较高的利润区，而失败者则成为炮灰。原本资源禀赋上相近的公司，一个成功，另一个失败，就是看谁发现了好的商业模式。

随着时间的推移，系统集成的基本技能已经普及或者是一些行业应用的小软件被新兴的小公司所掌握。与过去的那些成功者相比，他们不需要维持一个庞大的队伍，因此，平均成本更低。过去的那些胜利者在和他们竞争项目时，缺乏效率优势。昨日的胜利者可能成为今天的失败者，因为商业模式已经转换。

基层员工很难承担创造模式的重任，因为模式是一种决策，而不是一种行动。实际的情况是在模式优化过程中，基层员工常常成为一种阻力，而不是动力，很多管理者都缺乏这方面的意识。

某国内著名的 IT 公司，认为系统集成是高利润、高成长性区域，于是也组建了自己的系统集成公司。然后开始招兵买马，不久系统集成部的人员就达到了将近 200 人，这个规模已经可以匹敌大型的系统集成公司。接下去他们四处出击，利用公司原有的客户和市场基础到处寻找项目和机会，半年后还没有开和，部门领导这个时候会去做什么呢？显然是会去说服老板要有足够的耐心，项目即将瓜熟蒂落，又等了半年，项目还是没有接到，人心涣散，主力员工也

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

流失了很多，公司只好考虑分流人员，撤销这个系统集成部。这便是遇到了一个“六个月的问题”，半年还没有实质性的成就，必须换一种玩法。

这种事情在各个公司屡屡发生，此消彼长，生生不息。以模式的思维方式来看，这些都是非常自然的，公司在组建一个新的部门时，对他们要涉足的行业模式缺乏足够的认识，只是大概地觉得自己的资源可以延伸到这个类似的领域，就动手了。没有业务的时候，往往认为是缺乏业务员和队伍去“跑单”造成的。当新的部门领导终于意识到这个业务很难开展的时候，出于自身利益的考虑和自我保护的本能，也不可能向老板汇报“这个业务没戏。”因为一旦这样诚实地说出自己的想法，上司多半会这样回答：“那就换个人来搞！”

正确的方式是老板自上而下，以模式的思维方式考虑公司的问题。他主要考虑的应该是“这个事情我们有没有合适的模式去做”，因为新的业务并不是原有业务的简单延伸。

 一着不慎，满盘皆输

一家小的日用百货店，本来生意还可以。不久，家乐福在附近开了一个分店，从此这家小百货商店再也没有生意做，只好关门。这是因为运气欠佳，没有办法。

如果家乐福已经在那里了，你非要在旁边开一家小型超市和它竞争，没有生意做可就不怪家乐福了。

两种失败是两个极端，前一种是偶然发生的，后一种是有意为之。直觉上，第二种失败好像不会发生。实际的商业环节由于复杂多变并不是这么明显，第二种情况发生的概率比第一种还要大。

一家小规模的手机厂商认为手机市场竞争已经白热化，公司的规模已无法在大众市场中竞争。因此，选择了一个细分的市场，做高端的智能手机，再进一步细分，他们首先选择了市场空间较小的CDMA。从他们的行动和宣传资料中，可以明显感觉到公司深受《营销管理》的影响。

从一种普遍认同的理念出发，他们又做了一件在我看来难以理解的事情，智能手机采用他们自己研制的操作系统，这样就有了自己的知识产权和核心竞

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

争力。这里面潜在的问题出现了：

既然是智能手机，最好有较为广泛的应用软件支持，作为一个非常小型的厂商研制的操作系统，很难兼容现有的众多软件，在可预期的未来也不会有很多厂商围绕着这样的操作系统开发软件，这样智能手机功能就大打折扣了。这么复杂的操作系统，何以保证质量和稳定性？

他们的回答是：第一，第一个问题并不重要，因为实际人们购买手机仅仅注重概念和定位，并没有几个人真正使用很复杂的功能；第二，操作系统的质量是有保证的，因为他们已经开发了多年，并且在几款手机上得到了验证。

这种做法和在家乐福边上开一个小型超市有本质区别吗？实际上根本没有，区别仅在于没有人在家乐福边上开小型超市，因为太明显了。但有很多人会做自己的操作系统，因为没有直观的理由说这种做法不行，这和在家乐福旁边开小超市没有什么两样，两者在模式上没有区别。

人们购买手机仅仅注重概念和定位确实是事实，但是如果完全缺乏内涵，这个事实将死亡。作为高端定位的手机，如果出现质量不满意，更是一个非常致命的问题，所有人都会对花大钱买质量低劣的产品有激烈的反应。

品牌非常依赖于重购率，这也是新的品牌难于建立、老的品牌不容易消亡的原因，品牌模式的关键就是要坚持。

对于偶然发生的商业环节突变确实没有什么好的应对措施，但是突然的变化并不常发生。出其不意的失败并不多，只是你没有即时看出模式上的问题，并及时作出调整。

失败并不总是由于竞争的原因，创新的失败也就很难归咎于竞争。苹果公司发明了 iPod 非常成功，这不能算作以竞争对手的失败作为代价吧？IBM 开展服务成功了，也不能算是从竞争者那里抢来的粮食。HP 收购康柏并不是很成功，这并不能怪微机市场的竞争强度太大，也不能说是戴尔的直销模式的原因，因为这些都是在商业中需要考虑的正常因素。

我们的基本结论是，尽管现在各行各业竞争都非常激烈，但因为竞争导致的商业活动失败不像人们通常认为的那么多，而绝大多数的失败是由于缺乏合理的商业模式造成的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

"明知山有虎，偏向虎山行，然后被老虎吃掉"通常是一种事后的总结，而向虎山行的时候是不知道山有虎的。

两个成功的竞争案例

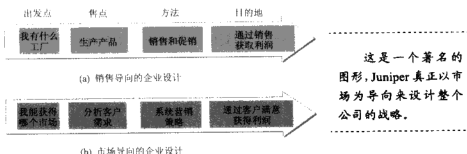
通信是全球最大的产业之一，2002年通信产业的总体市值达到2.2万亿美元，是计算机和软件产业的两倍。在通信产业中，大约有70%的产值来源于通信服务商，也就是像中国电信、中国移动这样的运营商。另外有大约20%的产值来源于设备制造商，比如Nokia、思科公司等。

在通信设备领域，大约由十多家公司占据市场的绝大部分份额。对于新的设备制造公司来说，进入这个行当竞争有两个实际的困难：①设备供应行业已经处于成熟期，甚至前几年出现了倒退，新进入者已经错过了发展的时机；②对于一个具体的用户而言，网络设备的"网络"属性，使得前后的购买有很大的连续性关系，不像通常的产品，今天买一台戴尔的计算机，明天可以买一台联想的微机。

在这种困难的条件下，两个新的公司通过独特的策略或者说是商业模式取得了令人称美的成功。

案例一：思科 VS Juniper：瑞士军刀与猎刀争锋

（作者：sansman　转引自：《计算机世界》）



(a) 销售导向的企业设计
(b) 市场导向的企业设计

这是一个著名的图形，Juniper真正以市场为导向来设计整个公司的战略。

在过去20年的时间里，思科几乎就是路由器的代名词。它控制着企业市场90%以上的份额，让其竞争对手几乎没有喘息之机。然而这并不意味着思科没

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

有竞争对手，特别是在高速路由器产品市场，思科遭遇到了 Juniper 公司，开始了一场瑞士军刀与猎刀的风波。

猎刀 VS 瑞士军刀

对于一些竞争对手来说，它们将希望寄托于思科在策略上出现错误。Yankee 集团副总裁 Zeus Kerravala 表示，可惜思科从来没有出现过这种策略上的错误。

来自 Gartner 的分析家 Jennifer Liscom 表示，由于思科的路由器产品已经成为了业界事实上的标准，为此那些 IT 主管们会认为采用思科的路由器产品如果算不上是英明的决定，那至少也不会是错误的策略。正是给用户带来的这种信任感使思科在市场赢得了独一无二的优势。

然而在高速路由器产品市场，思科遭遇了 Juniper 公司，一场生死时速开始上演。高速路由器产品主要应用在骨干通信网络领域，电信运营商如世通旗下的 MCI 公司、AT&T 公司的骨干通信网络正逐步采用来自 Juniper 网络公司的产品。分析家称，目前 25 家大型运营商中已经有 23 家公司开始采用 Juniper 的路由器产品。

分析家 Liscom 表示，运营商希望高效的路由器能使网络发挥更高的效率，这样它们就可以赚取更多的钱。Juniper 的路由器产品无疑能够满足运营商的这种需求。

业内分析家称，如果将高速的 Juniper 路由器产品比作锋利的猎刀，那么思科的路由器就是功能齐备的瑞士军刀。

事实上，思科的路由器不仅仅集成了路由功能，而且还集成了各种各样的其他相关技术。分析家指出，Juniper 的路由器只应用于高速的光通信网络，而思科的产品线涵盖了几乎所有的领域：在骨干通信网领域你可以找到思科的身影，同样在企业市场思科产品更是无处不在。现在思科正试图将语音邮件、IP PBX 电话功能集成到其路由器功能中，这样企业用户只要购买了思科的路由器，就同时拥有了这两项功能，用户何乐而不为？正是这种瑞士军刀模式让思科赢得了企业用户的芳心。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

相比之下，Juniper追求的是更先进的技术、更高速度的路由器，因而其产品不会适用于每一个用户。由于采用了特别的设计，Juniper的产品增加了对新业务如VPN(虚拟专用网业务)的处理功能。

不过，来自技术研究咨询公司Meta的分析家David Willis称，Juniper难以和思科抗衡，毕竟思科遍及全球的服务和技术支持网络让Juniper望尘莫及，全球获Juniper认证的人数与获思科认证的人数根本不在一个数量级。

当然，Juniper的产品也有其优势，如Juniper的T640路由器拥有最快的速率，是当前市场上功能最强大的产品。由于Juniper产品的可靠性已经在大型服务运营商的网络中得到了验证，因而政府机构以及金融行业的基础设施网络已经开始采用Juniper的路由器产品。

来自Juniper的销售经理Todd Shimizu表示，公司的路由器之所以能够处理更复杂的先进业务在于其独特的体系结构。传统的路由器产品主要有三大功能：控制和管理数据包；转发数据包；与数据包相关的服务管理。在过去，路由器中的一个通用处理器实现这三大功能。然而随着路由器功能的复杂化，性能开始成为关注的焦点。

为了解决这个难题，Juniper在其所有的路由器产品中采用了3个专用处理器分别处理这3个基本功能，每个处理器会根据需求进行配置，这样路由器的性能和稳定性也就上去了。

现在无论是Juniper还是思科，其产品都有追随者，许多大型企业用户往往在网络中采用了来自两家公司的设备。尽管许多的业务提供商开始转向Juniper，但是这并不意味着它们会放弃先前在思科路由器上的投资。由于思科的路由器是如此昂贵，许多业务提供商并没有丢弃这些设备，而是将它们移植到边缘网络。

思科与Juniper之争

7年前，当Juniper的创业者Pradeep Sindu带着能够制造更先进路由器的神秘算法走进Kleiner Perkins Caufield & Byers 的办公室的时候，投资者们就开始对这家公司寄予了厚望。Juniper被称为第一家能够挑战网络巨人思科的公司。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

后来的一切证明投资者是明智的。虽然在2001年网络经济出现极度低迷，但Juniper的表现一枝独秀，公司的收入不断超过预期，而其对手们却不得不面对萎缩的销售收入和顾客的离去。

但是为了能够在和网络巨人的抗衡中取得优势，Juniper必须关注企业的内部问题，确定一些战略决定。一些分析家认为，最终Juniper将不得不多元化进入更多的市场而不是仅仅作为一个路由器制造公司。在过去的3年里，新兴的互联网接入服务商和数据中心像买糖果一样采购高速路由器。但是现在，它们面临着萎缩的收入、下降的利润率和整个行业的调整。如果这样还不够的话，它们将会削减资本支出。

不管Juniper如何努力通过并购其他公司的技术来拓展网络业务，若要在网络市场扩大地盘，思科公司都是它不得不面对的竞争对手。但是Juniper的努力势必面临思科的强大竞争压力。

如果Juniper扩展业务，就要冒很大风险，思科在网络服务营运商中有毋庸置疑的用户基础，它将有机会在更长的战线上与Juniper进行较量。Juniper官员称，该公司的发展战略保持一贯性，就如同该公司最初提供网络路由器挑战思科霸主地位一样，该公司现在将把触角伸向更多以往由思科垄断的领域。

今年5月份，朗讯和Juniper携手试图打破思科在北美电话网络设备市场的垄断。朗讯和Juniper宣布，它们将联合向电话公司销售可以用来对陈旧的电话网络进行升级的设备。Juniper将提供相关产品，而朗讯则提供用来管理网络的软件。

不管怎样，无论是思科还是Juniper都有其存在的空间，不可能在一时间分出胜负。(原作者Robyn Weisman)

作者评析

上文中介绍的Juniper的成功主要是从产品的角度来看的。作者认为，Juniper在商业模式选择上的独到之处是他们能够成功的一个重要法宝。

从一般的竞争原理分析，Juniper最不应该进入的就是高端路由器领域，因为高端路由器网络地位高，用户不会轻易选择一个新的产品，新的选手非常难

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

以进入。

思科在这个领域占有绝对的统治地位，由于是处于核心地位，思科对竞争高度重视，自从 Baynetworks 在高端路由器领域和思科的竞争失败后，再也没有公司敢在这个细分市场下赌注。

Juniper 恰恰违反常理进入了这个竞争激烈的雷区。Juniper 之所以能这样做，产品并非主要原因，而是他们抓住了独特的市场机会。作为一个设备种类很单一的公司，Juniper 不可能像思科公司那样部署庞大的营销网络。在德国，Juniper 公司只有 8 个人，他们几乎不做销售，而是把几乎所有的力量投入到市场上。Juniper 几乎参加所有组织的测试，取得对他们有利的数据，同时，还把向大型客户推荐设备的咨询公司和专家当成客户，以树立 Juniper 设备领先的形象。

在销售通路上，Juniper 也没有采用这个行当通常采用的普遍撒网的手法，仅仅关注几个重点的代理商——像爱立信、朗讯这样的传统电信设备供应商。但他们之所以能够促成合作则是客观形式为他们准备了这样的条件。

爱立信、朗讯这样的产业电信设备供应商，在电信运营商领域有着巨大的市场和客户关系资源，而运营商是高端路由器的主要采购者。

由于近年来语音设备的饱和和数据设备的增长，思科已经从一个相对比较小的公司成长为一个大型的通信设备公司，规模甚至已经超过了爱立信、朗讯这样老牌大型的通信设备供应商。

爱立信、朗讯这样的传统电信设备供应商没有自己的路由器产品，为了给用户提供解决方案，他们必须外购路由器。由于思科公司产品全面、规模庞大，在未来被认为是这些老牌电信公司的对手。老牌电信公司就像兵法上的格言"远交近攻"一样，并不甘心选择思科公司的产品销售。

由于思科的路由器市场占有率过高，有垄断的嫌疑。所以，思科对 Juniper 的竞争也不采取过分激烈的措施，就像英特尔对 AMD 一样，这是一个潜规则。但是，思科并不会把市场拱手相让，得用自己的能力去争取才行。

Juniper 公司看到了这样的战略罅和契机，所以只要把它的产品形象提升上来，销售通路自然得到解决。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



Juniper 正是全面分析了市场和产品格局，以四两拨千斤的巧妙的策略，选择了聪明的商业模式，实现了在最难的产品领域、最难以突破的封闭市场取得了成功。

案例二：Avaya 公司选准网络电话 非常手段成就新贵

(作者：彭祯艺　转引自：《互联网周刊》)

4 年前，Avaya 就像一艘小船从航空母舰上卸下，被放进了风浪中。强大后台支持的远去，从朗讯继承而来的巨额债务，还有电信业在这家公司成立刚 6 个月后的大萧条——这样的组合对于任何一家电信公司而言，简直就是走向灾难的“配方”，几乎没人能从 Avaya 身上看到希望。

而今天，当 Avaya 宣称自己已经实现年收入超过 40 亿美元的时候，人们才发现在网络电话市场 Avaya 已经与网络大鳄思科公司并驾齐驱，而把其他竞争对手远远抛在了身后。一位分析师说：“现在网络电话设备的第一名正在思科和 Avaya 两个公司之间频繁交替，而这个交替是因为受到两家公司某个季度的一个或两个大单的影响。”基于全球电话用户已经开始考虑从传统语音通信系统转向 IP 网络电话系统的现实，一场“大规模转移浪潮”不可避免，而 Avaya 似乎先行一步，把自己放在了一个正确的位置之上。

尴尬开局

Avaya 中国公司的现任渠道总经理张红梅对 4 年前的拆分记忆犹新。虽然人们已经习惯了大企业分分合合的游戏，但对于“身在山中”、面临抉择的雇员来说，要从一个超级明星企业剥离到一个连名字都还没想好的小公司，不能不经历一个悬崖峭壁般的心路历程。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

Avaya从朗讯科技正式拆分出来的日子是2000年10月1日，而6个月前朗讯就已经在公司内部宣布了这个决定。事实上，朗讯这步棋深得员工理解：电信业竞争激烈，兼顾运营商市场和企业级客户的不同需求对于这个巨型通信公司来说已经愈发困难，而拆分出更加专注的、更加独立的从研发、生产到客服、销售都有的实体对提高竞争力很有帮助。

方向是明确的，但当时这个消息依然让朗讯企业通信部门的员工感受到相当的心理落差，即使是张红梅这样的老员工(曾经经历过从AT&T到朗讯的变迁)也不例外。毕竟，从AT&T到朗讯还是一次相当规模的拆分，朗讯刚一诞生几乎就是一艘航空母舰，并迅速步入辉煌。而这个在诞生之日还未起好名字的Avaya无疑只能算作从航空母舰卸下来的一艘小船。而朗讯则因为拆分更加集中精力面向大电信公司销售设备，包括投资者也非常认可这一决策，朗讯的股票应声上涨了15%。不过这一切倒让Avaya看起来更加尴尬，就像是被甩掉的“拖油瓶”。

糟糕的事情并没有因此而停止，6个月后，电信业前所未有的大滑坡让一无所有的Avaya“还没买到棉袄就进入了寒冬期”。但电信业的不景气还只是Avaya困境中的问题之一。当时的媒体这样分析：Avaya将要面向的客户刚刚在其拆分前升级了他们的电话系统以抵御“千年虫”病毒，而其他一些潜在客户则认为Avaya的主要业务之一——互联网电话还未进入黄金时期，因而延后了对这项技术的投资。更加麻烦的是，朗讯给Avaya留下7.8亿美元的债务。

虽然在当时IT高速发展的年代，一般公司都善于用资本运作来支撑运营，正常情况下7.8亿美元完全能够在一个比较理想的商务运作中逐渐消化，但这个数目对于一个新兴公司来说确实太大，并且受“内外交困”的环境影响，轻松化解债务的可能性几乎为零。尽管Avaya采取了立即削减成本的措施，但这似乎难以赶上收入降低的步伐，Avaya的业务终于在2002年年底落到了谷底。

完成突围第一步

作为一家企业通信设备提供商，Avaya似乎更应该深入研究产品、搞好客户关系和增加销售，但尴尬开局不得不让Avaya从诞生伊始就专注于各种债务

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的清理。于是，一切有利于财务健康化的调整和改革成为 Avaya 突围的第一步。

Avaya 刚刚拆分出来时有 4 个主要的业务板块，并且都是让其“难以割舍”的强势业务领域，对其进行整合是 Avaya 提高核心竞争力的关键因素。例如 Avaya 曾经占据市场领导地位的结构化布线业务，通过剥离其网联系统部出售了该项业务；将数据业务调整到“融合通信”框架之中，与原有的呼叫中心和语音业务形成一个整体。同时，为了尽可能削减成本，Avaya 将以往的制造业务逐项外包。这被 Avaya 称为“3R”，也就是 Restructure(重组)、Refocus(重新制定重点领域)和 Reinvest(重新进行投资)。为了执行“3R”，Avaya 特地为高层经理人员制定了业绩评估的衡量标准。如此措施，两年之内 Avaya 迅速轻装上阵。

事实上，调整公司财务健康的能力也被 Avaya 看作是提高核心竞争力的关键。“财务的健康度对今天任何一个公司的生存至关重要，是否出局，取决于有没有足够的现金，”张红梅说，“Avaya 在这方面的运作绝对是全球一流的。”6 个季度以前，Avaya 宣布实现了扭亏为盈，从巨额应收账转变到现在“非常健康的现金储备”。Avaya 全球策略营销及产品管理副总裁 JorgeBlanco 这样总结：“我们已经成功完成了 Avaya 的第一幕。”而这“第一幕”中的最大成功点之一，正是它逐步建立起来的健康的财务体系。

不过即使是在成立之初的债务高压下，Avaya 也一直保持对企业级通信核心解决方案的研发投入。如果当时对这一市场丧失掉信心，很难想象现在的 Avaya 会发展成什么样子。“无论是进行结构性调整还是进行资本运作，Avaya 都没有脱离它所专注的市场，”张红梅说，“我们现在虽然已经有能力进行大规模并购，这些并购看起来也像是一些明智的资本运作，但肯定是和我们的核心解决方案相关联的——提高核心竞争力。”



作者评析

Avaya 异军突起也是近几年网络设备制造领域的一个奇迹。Avaya 采用的策略和 Juniper 有很大的不同。他们没有利用独特的销售通路呈现出来的商机，他们成功的最为关键之处在于抓住了通信模式转变的商机。

刚刚拆分出来的 Avaya 只知道要做企业网，但具体做什么还很不清楚。所

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

以公司既有从朗讯分离出来的布线系统，也有普通的 Lan Switch，他们并没有一个核心的方向。直到他们发现了一种新的商业模式，公司才彻底走向了康庄大道。

语音市场被认为是运营商的专利，即任何人打电话都要用运营商的网络，向运营商交钱是天经地义的事情。多年以前就有人利用 Internet 打免费电话，目前也有很多人正在考虑这种情况意味着哪些真正的商业机会。

原则上来说，思科并没有错过这个机会。早在 2000 年以前，思科就大胆地宣称运营商通过语音通信收钱的方式已经过时。他们推出了 AVVID 的概念，也就是把声音和数据集成在一个网络数据网里面。大的企业都租用了运营商的数据专线把他们的办公室连接起来了，所以也就没有必要再向运营商支付一份额外的语音通信费用。

在当时来看，AVVID 的理念是比较吸引眼球的，思科公司也有一些对应的语音、数据产品。但是与他们宣称的 AVVID 相比，概念的成分和炒作的成分居多。

Avaya 看中了企业自助模式的市场，并且研制了极其合适的产品，率先在世界 500 强企业推广获得了空前的成功。

笔者之前出版的《巅峰过后》对于企业自助网络的兴起有比较深入的探讨，Avaya 实现的就是新的企业自助通信模式下需要的产品和服务。从时间上看，这是本书上一版的案例，已经过去了两年多，有点“老”了，但是，这两个公司目前发展得依然比较成功，说明了其商业模式的强大威力。



以四两拨千斤的巧妙方式，通过独特的策略或者商业模式，也可以实现在最难的产品领域、最难以突破的封闭市场取得成功。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第四篇

PROFITABLE AND UNPROFITABLE

巧帽式

生产率不等于一切，但长期看，它几乎意味着一切。

——保罗·克鲁格曼

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

贯穿本书的商业模式其实质是提高生产率的一种方式，本章将解析几种流行的商业模式的本质。这些模式为什么具有较高的效率，为什么更具有竞争优势？一旦找到了答案，商业模式就融会贯通了。

过去的一些年份，财经思想不少，但赢得商业成功的法则只有那么几条。

第一条：唯大是好

2008 年全球 500 强的前 45 位公司营业规模都超过了千亿美金，第一名的营业额为 3787 亿美元，第 500 名的营业额为 167 亿美元。就在 2004 年，只有 13 家公司的营业额超过了 1000 亿美元，位居第 45 位的公司营业额只有 589 亿美元，第一名的营业额为 2630 亿美元，第 500 名的营业额为 108 亿美元。500 强的增长速度远超过全球经济增长，同时，排名越靠前，增长越快。

此起彼伏的并购风靡全球多年，各个公司都疯狂扩张，只要能给自己的市场份额带来增长，给竞争对手带来毁灭性的打击，各个公司都会不惜任何代价，不遗余力。

这个游戏终于在 2008 年结束了，随着全球性过剩引发的经济危机不期而至，即使是最大块头的公司也陷入亏损，就连汽车业的龙头丰田公司也都有了性命之忧。

第二条：过分创新

一直到现在，假如你要出席一个有关经济的会议不知道讲什么，讲创新总是没错的，所有的创新都被过多地谈论、过度地重视。

2000 年，创新的泡沫在 IT 行业破灭，影响范围不大，IT 产业仅占全球 GDP 的 3%左右。8 年之后，金融行业的过度创新、金融衍生品的泛滥终于酿成大祸，银行破产、企业倒闭、经济下滑接踵而来。

在其他领域，通过创新成功的也只是少数幸运的人，大部分创新者都成了炮灰。问题在于，前者的光环被无限夸大，后者的尸体被默默掩埋，给人们造成了一种错觉，好像只要创新就必定成功。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第三条：一哄而上

一旦有了商机，大家便一哄而上，这一点在中国表现得尤为明显。从产品品类到销售手法，全部遵循羊群效应。保健品热、DVD热、白酒热、房地产热、手机热此起彼伏，电视广告战、促销战、价格战层出不穷，商业机会存在的时间十分短暂。一旦某个地方有利润，群起而上的人们犹如蝗虫过境一般不可阻挡，所到之处草木无生。

没有任何比赛像商业竞赛一样会进行全方位的大比拼，拼体积、拼实力、拼速度，商业竞赛越来越迷信“硬实力”。

随着经济危机的蔓延，企业开始反思自己的战略，与美国开始反思其外交战略差不多。商业单纯依靠硬实力可能不是一个最好的办法。我越来越有一种强烈的感觉，未来企业的模板不一定是最大、最强，而是能最好地协调各种内部和外部生产要素的公司。

例如，在手机行业，山寨机就比较好地利用了各种生产要素，人尽其才、物尽其用，做到了最高的效率，他们都不是传统意义上的强大公司，为此，写了一本《山寨革命》畅想未来社会的经济和组织模式。

笔者以为，要想巧妙地运作，必须进行系统考量，引入模式思维的路线图，这就是巧模式的由来。

下面列举的几种商业模式是有代表性的商业模式，我们剖析了这些商业模式的关键基因。利用这种分析方式，可以及时地察觉到我们所处行业的利润区和转移趋势。识别和设计商业模式的目的是不做早期洗盐碱地的人，也不做后期跟风的赔钱者，而是要做那个适时出现的割麦子的人。

像所有的商业法则和商业工具一样，商业模式并非永恒的利润保证。比如，在零散行业，连锁方式通常更有效。这并不意味着连锁就可以很成功，也不意味着今日之火暴的连锁，明日不会过时、不会衰败。

商业模式是一种相对的竞争优势，如果能搭上这班车，商业行动就顺利得多。否则，遇到的阻力有时足以使公司湮灭。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



把公司比作一个冲浪选手，商业模式就是海浪的走势，要时刻作出判断，把商业模式变成商业本能，才能顺应潮流的发展。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1 塑造品牌

品牌也许是人们用得最多却最不懂的词汇，品牌之所以值钱，是因为那些失败的品牌塑造者在品牌上花的冤枉钱实在太多，他们的冤枉钱都间接地转移到了成功者手里。

在激烈竞争的环境下，卖东西不赚钱，只有你的东西卖得比别人更贵或者你的产品比别人的更容易销售，才能赚钱。

顾客随意从货架上取下一瓶洗发水或者从冰箱中买一瓶饮料，宝洁的洗发水和可口可乐的饮料被顾客选中的概率大，所以他们就赚钱。这是因为他们有品牌。成本差别不大、质量相近的汽车，国产车的价格必须比国外的价格低不少才能卖得出去，显然，别人高出部分的价格就是利润，因为人家有品牌。

尽管价格战已经白热化，产品已经同质化，顾客掌握的产品信息越来越多，但品牌的力量并没有削弱，反而日益增强。

1931 年，宝洁公司的麦克罗提出品牌管理的思想，宝洁公司成为品牌营销的鼻祖，到现在其案例仍然被所有的营销类书籍采用。

最早期的营销理论和实践就是关于品牌的，到现在为止，品牌仍然是营销的一个核心问题。

 顾客头脑中的索引

旧石器时代人们的基本生活品只有几十种，现在一个超市中有 3 万种以上的产品；30 年前的报刊种类不到现在的 1/10。产品种类的增加远远超出了人类

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

大脑固有的容量，人们如何来寻找这些产品呢？

图书馆有上百万种图书，人们如何查找想要的图书呢？最简单、最原始的方式就是分门别类摆放，然后通过索引的方式查找。

人们购买产品也一样，只不过索引建在顾客的头脑中，他们按照功能、特点把产品信息储存在大脑中，到了货架前，就按照这个索引选购产品。

从顾客的角度来看，他需要的是“品类”，如果有一个厂商的产品正好代表了这个品类，它就被顾客选中了。

“我要买一瓶去屑洗发露。”

“海飞丝是去屑洗发露。”

所以顾客买了海飞丝，其实真实货架上有好几种去屑洗发露，但是在顾客的头脑中，只有海飞丝是这个品类的索引，所以海飞丝就是一个有强大号召力的品牌。

一般而言，占据了某个品类的品牌就统治了这一类产品的销售权。例如可口可乐和百事可乐，统治了“可乐”这个品类，只要想买可乐就是两者之一。

电脑的硬盘满了之后怎样才能装上新的文件？只有删除原有的文件才行！这个动作很简单，与在一个新硬盘上装文件相比费不了多大的劲。人脑中的空间一旦被占据，删除就非常困难，厂商的做法就是拼命增加新的品类，在空白的地方建立索引。

例如，用户去买果汁饮料和茶饮料就不会想到“可口果汁”或者“百事冰红茶”，因为可口可乐和百事只是可乐的索引。因此，可口可乐也不会做“可口果汁”或“百事冰红茶”，这样会稀释它们对这个品类的占有效果。那么，另外一家饮料厂是否可以搭顺风车，生产可口果汁呢？相信不能，估计这些名字早已经被他们注册并束之高阁了。

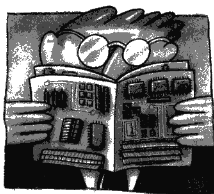
对于一个不以溢价为目的，而以销售率为目的商品而言，品牌的作用就是让消费者在货架中把它挑出来放到购物车里。对于获得较高溢价的品牌而言，“索引”的意义就是告诉顾客，为什么我值这个钱，而另外的商品身价却不及我的十分之一。

假如完全同质化了，索引的意义就丧失了。图书馆如果只存一种书的很多

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

本，就用不着建索引了。品牌进化过程是一个不断躲避同质化追击，寻求差异化的过程。不管是实质性的差异还是概念性或者象征性的差异，总而言之，品牌存在的基础就是差异。

于是，较早的品牌总是起源于容易形成差异的地方。比如在假冒伪劣产品充斥的市场，质量诉求就可能成为品牌最初始的起点。当产品的质量普遍提高之后，质量差异就成为低差别度的差异，于是，特殊的定位和形象诉求就成为新的品牌索引。



索引建在顾客的头脑中。品牌的作用就是让消费者在货架中把它挑出来放到购物车里。一般而言，只有少数商品如此幸运，能够占据一个品类，大多数产品则必须调整自己的内涵，让人们从众多的商品中把它选出来。掌握好稳定性和变异性的关系，才是品牌之道。

品牌与差异

品牌建立的一个先决条件是顾客必须认为这种类型的产品是有差异的！

有的产品很难在顾客的头脑中形成差异，比如蔬菜、粮食等。而另外一些产品，在人们头脑中有着根深蒂固的差异，比如服装。以 T 恤衫为例，没有品牌的质量较好的、上等针织、丝光棉面料的也就 100 元左右一件，而到深圳的西武百货去买同样质地的一件 T 恤衫，大部分都在 2000 元左右。

品牌作用力强的行业，基本上都是高利润率行业，反之，则是低利润率行业。美国 1978—1996 年间，利润率最高的 3 个行业分别是化妆品、制药和软饮料，而利润率最低的两个行业则是钢铁制造和航空运输。这说明，品牌因素是有利于赚钱的一个重要因素。

在那些品牌作用力非常微弱的行业中，打品牌攻坚战受伤的案例太多了。迄今为止，人们还没有真正好好总结过。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

以电脑为代表的高科技行业是一个比较典型的品牌作用力薄弱的行业，与之相近的电子元器件等行当也同样，无论是从业人员还是产值，这个行业在整个工业中都占有重大的比例。

为什么电脑行业中品牌作用力非常弱呢？原因很简单，就是电脑在顾客头脑中的差别是很小的。

谁让电脑不像 T 恤衫一样“说不清楚”来着，电脑的东西都是说得清楚的，因为它有确定的指标。而且从动态的趋势中可以看出，电脑在人们头脑中的差别是越来越小了。差别越小，人们就越不愿意支付不同厂商生产电脑的差价。麦克尔·戴尔早在 20 前就发现了这一点，因此他赌“电脑关键的利润在于成本控制”，结果他赢了。

而 IBM 固执地坚持品牌营销，其个人电脑事业部几乎从来就是一个赔钱的窟窿。现在只好把这个部门卖给联想了，因为他们看出来，在个人电脑行当靠品牌模式赚钱已经不可能，可能赚钱的模式已经不在他们手中了。

脑白金有什么内涵？唯一就是它是一种适合送礼的产品。

品牌是一种获得溢价的隐形力量，一旦这种力量被真实地发现了，也就快要灭亡了。多年以前，美国有一个电脑品牌，叫做 Micron，也火过那么一阵子，它的卖点就是一个“快”字，销售员拿着测试机器速度的软件，和同样配置的其他品牌相比，确实是可以快上一点，这是真实可见的。但是，没过多长时间，其他产品也“快”了，这个品牌内涵就再也没有生命力了。

所以，品牌的生命力建立在这种很实在的指标上，就像建在沙滩上的房子，迟早是要垮的，这也是大多数人并不知道的事情，因为这个与我们已经习惯了的思维方式正好相反。

“文无第一，武无第二”，品牌不是一种客观的数据，而是一种主观的印象。换句话说，如果顾客拿客观数据来衡量产品，我劝你还是尽早放弃品牌这个概念。

五粮液酒的主要品牌内涵是好喝，好喝这种东西是很难模仿的，有谁能说得清楚？现在工业的力量如此之发达，凡是能说得清楚、能量化的东西，其优势都是无法持久的。如果有某个指标领先一段时间，它能获得暂时的利益，但

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

是绝对不能上升到品牌力量的高度。

经济学家张维迎说，凡是信息比较对称的东西都没有品牌，谁见过品牌土豆？凡是信息不对称，即商家知道得多而消费者则不懂，就越容易有品牌。这种说法还是有一定价值的，最起码让你明白了来龙去脉。

这种说法也有较大的问题，即暗示了品牌就是欺骗这个推论。更重要的是，很多时候不是信息的对称性问题。

阿玛尼作为服装，他的品牌拥有者知道什么信息呢？他可能知道的唯一信息是他们的产品以高于成本很多倍的价格出售。相信大多数的消费者也知道这一点，这里面没有什么不对称的信息。也不能简单说阿玛尼西装其实不值那个钱，如果和你做生意的伙伴都穿类似的牌子，它的价值就体现出来了。品牌就是这么复杂。

五粮液的老板知道什么呢？他也只知道这个酒以高于成本很多倍的价格出售，这些信息消费者也知道。他可能也知道配方，很多知道配方的人为什么不能出去搞出一个“六粮液”？这些因素都不是导致溢价的原因。

新加坡航空公司的品牌营销案例被很多教科书采纳，这可真是天大的错误。新航雇用漂亮的空姐，提供较好的服务，这些都是摸得着、看得见的特性，作为品牌是根本没有办法持久的，它的力量是微乎其微并且非常短暂的，因为这些实在是太容易被仿效了。

品牌的力量来源于顾客为说不清楚的属性买单，几乎全面地回答了所有行业有关品牌力量方面的困惑。航空公司、钢铁行业、电子产品，这些都能说得清清楚楚，如果顾客认为性能完全一样，他们不比价格比什么？明明白白的东西不打价格战，那他们打什么战呢？作为老板他们肯定比旁观者更心痛他们的钱财，所以真的不要“教育”那些打价格战的老板了，他们也是没有别的办法才这样做的。

实现品牌的方法有很多途径，关键的一条是在不同的行当，实现方式千差万别，品牌就像中国功夫一样，“实则虚之，虚则实之”。

清除原有的索引非常困难，建立新的索引相对容易，这是市场不断被细分、公司不断创新的原因。能够建立实质性的差异当然好，但作为品牌，实质性的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

差异是为概念性的差异服务的，而不是相反。

V6 和直列四缸发动机有什么区别？没有多少顾客很清楚，他们关心的只是 6 比 4 要大，所以 6 比 4 要好。

有的商品，实质性的东西没有差异，也能够建立概念性的差异，有的商品则不然，必须靠实质性的差异才能赢得顾客，在这种行业，还是解散品牌部为好。



品牌力量的源泉在于顾客在为那些说又说不清楚，但是又很认可的特性掏腰包，这是品牌内涵的核心秘密。

 品牌是被发现的

人们总认为是厂商“创造”了品牌，这是大错特错的，实际上商家只是“发现”了人们头脑中的品牌，并加以开发利用。商家确实是开发了品牌，为品牌绞尽脑汁，但唯有开发了已经存在于人们头脑中的品牌，才能被自然选择所保留下来，其余的品牌努力则付之流水。牛顿、爱因斯坦发现了物理学规律，但是这些规律原本是客观存在的，在他们发现之前和发现之后没有什么两样。而爱迪生则是发明了电灯泡、留声机，因为在爱迪生发明这些东西之前，原本世界上是不存在这些东西的。

在提醒您发现和发明的区别之前，也就是在读到这段文字之前，您是不是认为品牌是商家努力发明的，我敢保证，十之八九，您肯定认为品牌是被发明出来的！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

明确品牌到底是被发现的还是被发明的关键意义在于，如果认为品牌是被发明出来的，您就会不遗余力地去做各种尝试，试图发明一个能够赚大钱的品牌。如果认为品牌是被发现的，您就会把焦点转移到观察顾客偏好和产品属性上来，就会更加注重研究哪些是可行的，而哪些行为注定是鲁莽的、毫无成效的。

产品通常都要起一个名字，起初并没有人意识到品牌，商家没有意识到，消费者也没有意识到。当商品被传播之后，消费者就会总结出这种产品的特点来，例如质量、口味、风格等。人们在市场上寻找商品的过程类似于在图书馆查找一本书，总是要通过索引查找。品牌的特点和名字就被人们总结成了“索引”，于是这个索引就成了品牌的内涵。

所有为品牌绞尽脑汁的人们要记住，品牌是非常顽固地存在于顾客的头脑中的，它几乎是不能被发明的，只能被发现。品牌策划和传播的过程，就是建立和传播索引的过程。但是假如建立了用户不感兴趣的索引，就会被藏在书架里暗无天日，永远不会被顾客查找到。

美国的钢铁大王卡耐基说：“所有的成就、所有挣来的财富，源头都只是在一念之间。”用在戴尔身上是再恰当不过了。

还在读大学，没有什么生意经验，非常年轻的戴尔就发现了一个事实。自己买零件攒出来的电脑一样好用，但是其造价只有 IBM 电脑的几分之一，他发现了其中的巨大利润空间。麦克尔·戴尔也和我们平常人心里想得一模一样，就是讨厌别人赚大钱，于是他就开始干了，也就成功了。

在《直销模式》中，当然没有像我上述文字那样露骨地说，实际上他已经把这个意思表达出来了。品牌的作用力将在电脑行当中消失，这可能有各种原因，这正是读者发挥想象力寻找原因的时候了。

直截了当地说出品牌将会消失有时比分析原因要有效得多。如果我知道你行进的路线前面有一个陷阱，直截了当地告诉你比帮助你分析应该走哪条道更有效。

《尘埃落定》中描写的一个场景突然出现在我的面前，麦其土司从汉人那里获得了大烟种子，为了垄断，对其他土司封锁种子，他们家开了一个会。下

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

面播放一下《尘埃落定》的原版录音：

关于给不给我们的土司邻居们神奇的种子(罂粟)，我们一家人，父亲、母亲、哥哥3个聪明人加上我一个傻子，进行过讨论。他们是正常人，有正常的脑子，所以一致反对给任何人一粒种子。而我说，那又不是银子。他们说，傻瓜，那不就是银子吗？

其实，我不是这个意思，他们没叫我把话说完，我是想说，那东西长在野地里，又不像银子一样在麦其官寨的地下室里。

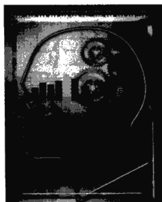
我把下半句说完："风也会把它们吹过去。"

但是，没有人听我说话，或者说，他们假装没有听见我这句大实话。侍女卓玛勾勾我的手叫我住口，然后再勾勾我的手，我就跟她出去了。她说："傻瓜，没有人会听你的。"

我说："那么小的种子，就是鸟的翅膀也会带几粒到邻居家的土地上去。"

为什么对这段描述记忆得如此深刻呢？因为它经常发生在你我的身边，只要你参加过组织会议，碰不上这种情形才怪呢。只有《尘埃落定》的作者阿来才真正明白人的天性如此，他们不愿意承认那些悲观的事情。有的行当明明是很难建立品牌的，把这个道理直截了当地说出来，也会被人们骂为傻瓜，而那些所谓的"聪明人"宁可在这上面付出尝试的代价也在所不惜。

我的建议是，如果你所处的行业、你所生产的产品无法通过品牌力量获得利润，趁早放弃这种努力，要试着从其他模式中寻求赢利的力量。



品牌非常顽固地存在于顾客的头脑中，它几乎是不能被发明的，只能被发现。品牌策划和传播的过程，就是建立和传播索引的过程。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



品牌是坚持出来的

品牌是广告吗？是的，广告是品牌推广的一种最常用的手段，广告既能够建立顾客头脑中的索引，又能够体现出概念性的差异。品牌是独有的特征吗？是的，几乎所有的品牌都想展示自己的个性。品牌是营销吗？是的，品牌通常通过综合营销手段得到实现。品牌是不是烧钱呢？是的，像所有的生意一样，一般都需要在未收入之前先投资。

所有这一切都还太过琐碎，使经营品牌者无从下手，懂得越多越不知道怎么办。因为品牌什么都是，它就像一个千变万化的怪物，无法抓到其行踪。至少从我所知道的案例和图书中，没有把品牌原型剥离出来的。

在众多品牌要素中，分离出品牌的原始病毒基因是：品牌＝坚持。

所有的品牌都是坚持出来的，其他仅仅是坚持的具体方法而已。所以一旦这种坚持活动定错了位，所有围绕品牌的投资都成了冤枉钱。错误的品牌行动投资不可能有任何可以折旧的价值，他们会成为成功建立品牌者的垫脚石。换句话说，这些创造品牌失败者的钱简单地变成了成功者的利润。如果所有的品牌行动都能成功，在竞争中，品牌能够获得的溢价自然消失。就像所有的商业行动一样，正是因为无效的投资太多，才使得有效投资的价值特别大。

只要说出“坚持”这两个字，认同的读者可以立即帮我找一个案例。就像很多模式一样，我也不是发现这个基因的第一个人，只是我可能是直截了当地告诉你们的第一个人。第一个发现品牌原始病毒基因的人是谁？在百年的营销历史上，多少人研究过、实践过营销，也没有人知道。

营销不是一个严密的科学，不管学者如何努力包装使它变得科学一点，最后都无能为力。营销就是面对目标顾客销售产品的一些小窍门，真正的发明者千千万万，他们都有一个共同的名字——普通人。

为了把这个事情说明白，让大家能记住，并且有用，我要告诉大家，我头脑中一个发现品牌病毒基因的人是谁？他的名字叫史玉柱，因为大家都知道：“今年过节不收礼，收礼只收脑白金。”这句广告词已经坚持好几年了吧，甚

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

至一部电视剧都引用了这句话："今年我家不收礼，收礼只收人民币。"

只要坚持就一定能胜利吗？不一定。这就像找石油一样，你开始钻探，最后可能花了大把的钞票，却钻了一口枯井。但是，你不坚持钻探到一定的深度，出来石油才怪呢。品牌并不是一两次促销就可以搞定的。



史玉柱说，只要广告到了位，糖水也可以卖出去。这说明，他早已发现了品牌的病毒基因。

拿破仑说过，狮子领导的绵羊军队可以打败绵羊领导的狮子军队。就这句话本身描述的场景大家未必认可，但是这句话的寓意没有几个人不佩服。比喻不重要，重要的是比喻本身暗示的哲理是否已经存在于大众的头脑里了。

在品牌的诸多实现手段、诸多品牌要素之中，每个环节都是很简单的、经不起残酷市场竞争蹂躏的。

宝洁、微软的营销被到处传颂，但真正能让你受益的却是发生在你身边的故事。随便走到一条品牌服装店问问，会发现，中国的品牌服装多数都来源于福建，为什么？很简单，一个跟一个学呗。

如果成功的商业故事可以成为通向成功的蓝本，品牌的拥有者早就是大学里面那些专门研究营销的教授了。而实际情况是品牌拥有者总是那些坚持不懈的商业人士。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

有一家广东地区的品牌皮鞋店，他们做了十几年了，现在一年能赚几千万元。总结十几年的品牌发展历史，实在觉得没有什么可以总结的。一个小小的鞋店不可能有什么广告。是质量好创造了品牌吗？是的，质量还可以，也算不上有多好，况且质量好而没有品牌的皮鞋太多了。有独特的设计吗？可能有一点，因为他们经常到意大利之类先进的地方去采样，但是这也是他们有了一定的钱之后才干的事，并不是一开始干这行就有钱这样做。

就皮鞋来讲，有没有品牌，关键一条，不是质量，也不是款式，也不是价格，这些都仅仅是扶持红花的绿叶而已，而红花则是销售地点的不同。有品牌的鞋在那些高档的百货商店销售，没有品牌的鞋在街边的小铺或者超级市场销售。这很简单，人们走近高档百货商店买鞋就是要花较多的钱，买他们认为质量和款式好的鞋；在街边的小铺和超级市场买鞋就是奔便宜去的。

这家品牌鞋店的方式就是一直坚持在高档的百货商店出售他们的产品。这是他们获得品牌利润的全部秘密。

那么你现在开一个小鞋店，强行到高档百货商店去卖以获得品牌利润是否可以呢？要是那么简单的话，这种事情我早就做了，品牌也早就没有价值了。

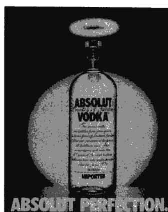
现在进入百货商店的门槛高了，你的产品在顾客心目中完全没有位置，百货商店怎么会让卖不出去的产品白白浪费他的货架空间呢？商业总是在相互制约的因素中寻求发展的空间，成功的商业必须解决蛋生鸡还是鸡生蛋的问题，解决这个问题的关键就是要明白真正的关键点在哪里。

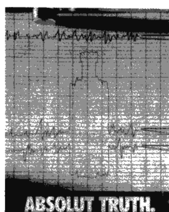
有一种酒叫做 ABSOLUT VODKA(绝对伏特加)，产自瑞典，每年有超过 1 亿瓶被运往全球的 130 多个国家。而它的玻璃酒瓶也成为 20 世纪最受认同的视觉符号之一。

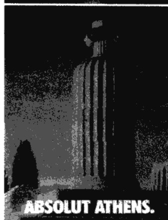
伏特加是俄罗斯的专利，在产地上属性上绝对伏特加就处于劣势，瑞典怎么会做高档的伏特加酒呢？但是，它就是通过“坚持”这一条，来获得他的品牌地位，它坚持什么呢？坚持宣传它的名字和酒瓶子的形状。

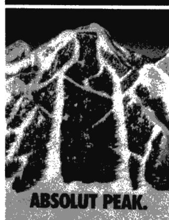
下面是它的几幅广告：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net









这仅仅是其中的几幅，极尽想象之能事，甚至把唐宁街 10 号的门、威尼斯楼房的影子、钟表内部的机械部件，都非常合适地搞成了和 ABSOLUT VODKA 酒瓶一样的形状，然后在下面写上一个 ABSOLUT XX，这种东西铺天盖地，看得多了，自然会把这种形状非常普通的酒瓶和高档联系在一起，并且记住了 ABSOLUT 这几个字。

其实，从这个品牌的名字就可以看出来，ABSOLUT VODKA 品牌的力量就在于坚持。

与市面上没有品牌的产品不同，品牌产品通常都不会采取降价销售的方法进行促销。走进马可尼服装店想买一件西装，发现价格高达 20 000 元，你的心理底线可能是 12 000 元，商家的成本可能连 5 000 都不到。此时，商家面临的选择是要么放弃挣 7 000 元的机会，要么坚持。

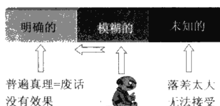
全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

所有高档品牌服装几乎都不会选择降价或者打折销售，他们深知降价是一个陷阱，顾客的要求是无止境的，今天 12 000 卖掉一套，明天就会有人要求 10 000 元购买。时间稍微久远，品牌作用力就消失殆尽。所以干脆就选择一条，绝不降价。这是品牌力量和顾客斗争的底线，久而久之，顾客反而很认可不降价：一来认为确实是物有所值；二来是不降价可以使顾客认为没有上当，今天卖给张三一套西装 12 000 元，明天卖给李四 10 000 元，张三立即会觉得亏掉了 2 000 元，他绝对不会觉得与 20 000 元相比，赚了 8 000 元。

何以解释有的高档品牌服装也在采用降价促销的方式呢？那是因为他们想放弃“高档”的品牌形象，沿用历史的惯性，销量会在短期内大增。这是跷跷板的两端，有品牌个性，必然要集中在一个狭小的区域。



品牌要素的增删



市场营销的着力点的选择是一个关键，要把用户头脑中模糊的印象变成明确时尚。

坚持是品牌的方法论，是品牌的统帅。但是巧妇难为无米之炊，诸葛亮是伟大的军事统帅没有错，但是没有军队，纵有千条妙计也情同于无。狮子有了，就开始找一些绵羊给狮子组建军队了。

组成品牌部队的羊太多了，不可胜数，但总体来说，质量、形象、声誉、产地、使用者形象是最常见的几颗棋子。

在各个行当，品牌的内涵都是不同的。当罗列品牌内涵的时候，并不是越多越好。这可不是“韩信用兵，多多益善”。

打比方是更容易把事情说清楚的，但其糟糕之处在于，比喻常常会误导那些死心眼、钻牛角尖的家伙。品牌的内涵不是越多越好，而是越准确越好，在不准确的内涵上投钱相当于把种子种在了干枯的沙漠里。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

ABSOLUT VODKA 有什么内涵？基本上其唯一的内涵就是通过其形状的宣传和联想，让人们记住，并把它想象成高档的产品。他们做了多种口味的伏特加，宣传它的纯正口味和风格等品格内涵，这些都仅仅是坚持它宣传的小小的绿叶。它真正宣传的就是一个普普通通的瓶子的形状，消费者只要记住了这个名字和形状，其余的特性即使不讲，也都会朝着很多方向去想象。

要努力发现品牌，而不是创造品牌。据观察，绝大部分的企业都在创造品牌上花费了大笔的冤枉钱，放弃这种蛮干式的努力吧！

对于已经建立品牌的产品或者企业，定期检查和保养品牌非常重要，因为品牌注重的是长期效益。

品牌溢价并非一成不变，例如在汽车行业很多种类似的品牌也进入了中国，原来吃香的汽车品牌可能不那么吃香了。于是，品牌溢价降低，除非产品线很窄的特定品牌车型(例如宾利、劳斯莱斯、法拉利等一般很难出现上面所说的第一种情况)。也就是说，大多数品牌的汽车其品牌溢价会降低。

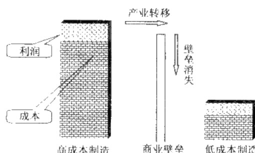


要努力发现品牌，而不是创造品牌。品牌是坚持出来的，坚持是品牌的方法论，是品牌的统帅。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2 转移模式

在中国，所谓创新就是最早地跟进。



转移模式，随着商业壁垒的消除，产业发生了转移。

人类之所以比动物强很多，不是因为智力更发达，智力只是一个基础，关键是记因(指经验、知识、文化、科技等综合)让人出生之后不会从头开始，通过世代的积累，记因形成了人和动物之间巨大的差别。

商业中记因的传承主要不是靠书本和学校，而是靠模仿。其中转移模式就是最重要的一种模仿方式。

中国外贸占 GDP 的比重已经超过了 70%，制造行业普遍向中国转移已经是一件人人皆知的事情。而产业实际上发生的转移强度和影响力远比人们直觉认为的情况要广泛和深入得多。

转移模式不仅仅是发达国家向劳动力成本低的国家转移制造业，在经济高速发展变化的过程中各行各业都发生了或大或小的利润转移。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

零售行业的超市只是多种销售方式之中的一种业态而已。他们没有什么核心的技术、核心的工艺，甚至没有核心的资产。直观的因果关系认为，正是因为他们有钱，才能做到这一点。而实际的情况是，他们做到了这一点，才有了钱。

国美电器在 20 年前不过是一个小的家电销售点，正是因为他们认识到了家电行业的模式变化的方向，并且适时采取正确的行动，所以才很快积累了财富。他们抓住的是高利润率、少量销售到薄利多销模式转移的机会，是渠道从百货公司、小型零售店向大型家用电器专卖店模式转移的机会。

转移模式在深度上也发生了变化，随着制造行业大规模向中国转移，中国已经变得比过去富裕得多。一方面，企业已经不满足于仅仅享受末端的微薄利润；另外，在客观上，中国在一些极低附加值行业的制造环节上已经丧失了竞争优势。2004 年，珠江三角洲和长江三角洲发生了大面积的雇工荒，这是一个非常明确的产业转移信号。这时，如果低廉的劳动力是唯一的或者主要的利润来源，企业就不应该把制造工厂设在这些区域。原来位于建国门外的北京机床厂和位于双井的北京内燃机厂，现在已经迁到了郊区，因为这些地方随着商业的发展，地价越来越昂贵，将生产原来的产品让位于住宅和商业更划算。

对于已经占有低成本制造模式的企业而言，及早找到新的获利方法已是燃眉之急。据调查，在深圳如果将员工的工资每个月涨 100 元，就会有 1000 家企业倒闭。对于这些企业而言，趁着还没有倒闭，赶紧寻找价值链上其他环节的拓展机会吧。

经济因素是转移最重要的因素之一，但也不是唯一的因素。人们之所以把高科技公司开在高成本的硅谷，是因为它能提供的商业环境更具有竞争力。电子行业的小公司，在深圳、北京等任何城市几乎都有，而且不同城市之间有时也有比较大的人力成本差异。选址者也许难以综合比较这些因素，但过量供应，少量生存，便会选出合适的地点。

与其他模式相比，转移模式不是一种原创的商业模式，而是一种成熟商业模式的迁移，所以相对于其他商业模式，转移模式更容易实施。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

就转移模式而言，中国主要是一个被转移国家，也就是说，中国目前是转移模式的接收国。所以，对于投资者而言，中国给转移国家的企业创造了更多的投资机会。在外企纷纷投资中国的时候，国内的企业反而缺乏投资机会。

转移模式通常从可控性、规范性强的环节开始，即任何一个被“科学化”了的环节都会向低成本地区转移，生产制造就是这样一个环节，而那些创造核心价值的部门则难以转移。换句话说，制造这个环节所形成的产品仅仅是价值的载体，而不是价值所在，所以制造行业仅能获得一小部分微薄的利润。

转移模式的演化

转移模式比较明显地分成两个阶段，在最初，跨国企业通过在海外开设分支机构、合资公司，把他们认为更节省成本或者更利于市场拓展的部分转移到其他国家。这种转移通常具有比较明显的优势和可行性，因为他们转移成熟的环节，一切指标基本上可以通过精确的财务测算得到。

劳动密集型环节向劳动力成本低的区域转移是最广泛和最为人们熟知的，这种模式的生态环节非常单一，所以成功的概率非常高。在中国生产方便面，平均一个工人的月工资是 500 元，把这个工厂转移到孟加拉之后，工人的月平均工资将变成 50 元人民币，很大一部分剩余价值转换成了“资本家”的利润。这里面几乎没有其他故事和变数。

与制造相比，其他产业环节在地理上的转移要复杂一些。因为，它并非由单一的因素完全控制利润。超市在地理上的转移就遇到了这样的问题。在美国开超市的模式转移到中国未必成功，虽然有同样的运营模式和供应链，但用户的采购习惯不同。美国人几乎人人有车，习惯于每次购买很多产品，而中国可能是小批量购买。在深圳每个用户平均每次在超市中购买的货物价值是 150 元，在武汉可能只有 50 元。对于这些受外界变量影响的地理转移，成熟的公司一般都有例行的分析。

转移模式的第二步就是一个被转移地本土企业的学习过程，如果一种商业形态的全部模式比较单纯地依赖于地理上的转移，往往为本土企业提供了很多机会。渠道的转移并未被外企通吃就是一个明显的例证，2004 年，中国连锁业

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

百强中，位列前 5 位的都是国内企业，家乐福排名第 6 位，沃尔玛排名第 19 位。通用电器公司虽然在中国设有制造工厂，但它的模式很难被中国企业拷贝，因为制造仅仅是其商业环节中的一小部分而已。

1986 年，首先从北京的王府井大街上流行起来一种叫做“加州牛肉面”的快餐，相对于当时其他餐馆，3 元钱一碗的加州牛肉面有几块实实在在的大块牛肉，店面也比较干净整洁，因此是一种较为中高档的快餐。加州牛肉面出战告捷之后，连锁店很快像雨后春笋般地蔓延开来。而在这时，市场因素已经悄悄地发生了变化，随着经济水平的提高，总体餐饮档次已经大大上升，加州牛肉面已经慢慢沦落成为低档的餐馆。另外一个因素是，经济水平的提高，商品流通行业的蓬勃发展必然会提高用于开店的房租，这种档次的餐馆注定是要过时的。

就在此时，仿效者出现了。马兰拉面开始规模扩展，当时他们攻城略地，已经拓展了很多的店面，成为中餐中连锁店最多的品牌。我不太了解最近马兰拉面的情况，相信也不会很好，因为这种定位的餐饮已经不能在他们希望的地点租到合适的房子了。

商业机构及时抓住在行业中取得利润的关键点是转移模式中最重要的。

Banta 公司是位于美国威斯康星州的印刷公司，总资产达 14 亿美元。2000 年，公司印刷厂的 70 名员工靠手工生产了 36 万张印版。而 2003 年，所有材料都以数字形式录入并在苹果 G3 电脑上集中处理，结果公司只用 50 名员工就生产出了 45.4 万张印版。人均产量增加了 80%，年均产量增加了 25%。

当新技术成为印刷过程中最重要、资本最密集的一环时，Banta 公司通过装备新的更高效的印刷机成功地使生产率以每年 5%的高速增长。那么 Banta 的困难何在呢？困难就在于中国印刷商也正在购买这款售价高达 1200 万美元的功能一样的印刷机，Banta 想以此提高竞争力的希望就破灭了。

这是一个很典型的情况，那家购买了这款设备的印刷公司看准了 Banta 的关键竞争要素，然后把这种优势迅速转移到中国。在数千个行业中，这样的案例每天都会发生无数起。这种转移为具有地缘优势的企业带来了非常可靠的预

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

期利润。

价值在地理上的转移，虽容易被观察到，但要真的想利用这种模式赚钱，时机的问题非常重要。现在才知道在繁华地段开面馆无法赚钱已经晚了，即使你不知道，一旦打听一下房租你就知道这个生意做不了了。

由于转移模式非常直接有效，所以这种模式的存在使得现实中的商人放弃了对其他可能的赢利模式的探索和实践。

一般来讲，美国是几乎所有新兴商业模式的发源地。其中一个最重要的原因是，美国经济处于世界前列，那些创业者和新的竞争者无法通过转移模式获利，所以只能走创新之路。

思科公司是网络设备行业最领先的公司，在思科产品所覆盖的 20 个领域中，有 16 个处于世界第一的位置，4 个处于第二的位置，要想和思科竞争可不是容易的事情。

现在的问题是，如果你是中国公司，也想进入这个领域，你将采用何种模式和思科公司竞争？如果你是一个美国公司，你又会采用何种模式进入这个领域和思科竞争？很多公司都会遇到这样的问题。

如果是一家中国公司，想进入这个领域，最好的模式就是学习思科，在某个细分的产品领域，研制和思科公司类似的产品。如果有机会可稍微加上一点客户化的开发，但这不是主要的，主要的还是仿效。这样做的理由是，你具有结构性的成本优势，不需要有领先世界的理念和前沿技术，你需要做的仅仅是跟随而已，风险最小。

如果是一家美国公司，采用同样的方式将失效，因为他们有差不多的成本结构，思科在结构性的成本上，已经做到了比较优化，所以必须另谋出路。比如可在一个特定的行业、特定的应用、特定的产品上寻求可以形成优势的点，在销售方式和面的用户需求上寻找新的空白点和商业模式等。

实际的企业在模仿具有竞争优势的商业模式的情况下，在创新上投入的精力就会很少。只有在模仿无效的情况下，创新才是一个必然的选择，因为创新比模仿成功的概率要小得多。一旦已经走在了行业的前列，创新就成为一种自

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

然的演化。而没有亲自参与经济活动的记者和政府官员对中国企业缺乏创新感到有些恨铁不成钢的失落，这是很自然的。人类的感情活动就是这样的，但感情绝不等于真实的商业。

现代商业和管理一个重要的缺陷是，仅仅盯住成功者讲述他们的故事，但忽略了它的生存环境。设想一下在美国硅谷和中关村，当初必定有很多公司进行过各种各样的尝试。假定我们简单地分成创新和模仿两种主要方式，硅谷形成创新氛围的原因是因为模仿者很难生存；中关村之所以走模仿之路，是因为创新的土壤尚不成熟。由于各种模式的成功或者失败，人们又会调整他们的方式，于是就形成了一种看似雷同的现象。



商业机构及时抓住在行业中取得利润的关键点是转移模式中最重要的。一旦已经走在了行业的前列，创新就成为一种自然的演化。

产业链上的转移

通信行业是一个销售额超过 2 万亿美元的行业，这个数字整整比庞大的计算机和软件行业高出一倍。通信行业从技术研发到最终消费环节，形成了一个非常明显的产业链，这个链条上的利润转移引起了最广泛的关注，利润正在从设备制造商转移到运营商，2008 年中国移动的税后利润高达 1120 亿元。

短信业务的兴起，又刺激了人们的神经，所以主流的分析已经将焦点锁定在产业链更上面的服务者——内容提供商。2004 年 ISP 从运营商那里拿到了 36 亿元的分成被认为是一个明确的信号。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在电信行业价值转移的过程中，位于中间的代理商是明显的受害者，他们受到了两边都硬这样的钳式夹击，所以位于产业链这个部分的利润完全消失了。

家电行业的利润从厂商转移到了家电超市渠道，服装行业的利润被转移到了品牌……

从投资者和分析人士的角度来看，他们对利润在产业上的转移的关注程度远远超过了地理转移。与前者相比，后者更容易量化和预测，而前者的潜力被认为是无穷的。

于是高估趋势的情况不可避免地一再出现，对连锁超市、网络游戏的追捧情况尚未明了，稍微研究一下经济发展历程就知道，人们对所有新利润形成的预期都无一例外地被夸大了许多。最近网络股火暴，再往前就是铁路的发明、航空运输业的商业机会、美国运河的开采无一例外都被高估。

产业链转移最幸运的是那些被认为站在趋势前端的企业，虽然有可能昙花一现，但是从积累财富的意义上讲，这已经足够。

如果读者想从这本书上得到最直接的创富建议，转移模式就是最可靠的。容易观察、容易分析、容易得到是转移模式的特点。尤其是地理上的转移，没有特别多的参数决定利润的走向，只要认清几个甚至一个关键环节就够了。

地理上转移模式所涉及的行业门类也非常多，可以是一种很小的服务，也可以是数十万投资的小餐馆，还可以是高科技的芯片设计。

1983 年开始，刘氏四兄弟开始创办鹌鹑养殖场，15 万只鹌鹑使刘氏兄弟掘得了创业后的“第一桶金”——1000 元变成了 1000 万元。农业大省四川在中国改革开放后，养猪业蓬勃发展，饲料需求量急剧增加，捷足先登的泰国正大饲料“贵如饼干”，但农民依然排长队购买。一夜之间，会下金蛋的 15 万只鹌鹑在人们的惊呼中被宰杀了。那是在 1987 年，兄弟们倾其所有，开始研制能与洋货媲美的希望饲料。由于价廉质优，希望饲料在中国西南地区与正大饲料平分秋色。从此财源滚滚，1000 万变成了 1 亿。

在希望把饲料行业从正大转移到他们手上之后，留给抄袭希望的企业空间

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

非常狭小。在较短的时间之内，希望公司把他们的利润模式转变为规模成本优势，使抄袭者的进攻更加困难。一个公司取得持久成功的原因在于不断地调整以适应新的生存环境。

转移模式的退化

转移模式的核心基因是时机，太早的时候，转移模式的时机不成熟，难以实现转移；时机太晚，转移模式就退化成为抄袭模式。

抄袭模式是大部分企业创业选择的方式，这是很自然的。抄袭模式的威力比转移模式小得多。在商业中，徒弟很难超过老师，除非老师非常差，在所有的模仿行动中，衰减效应几乎不可避免地存在。为了避免衰减，有效的抄袭亦需要进行很多修正，这一点在现实中常常被人们忘记。

对于一个产业或者商业而言，实际的情况是，中肯的定性分析比定量分析更重要。由于定性的分析人人都可以有自己的观点，反而被认为是不屑一顾的庸俗的东西；而定量分析，不管是否正确，也被打上科学和专业的幌子和烙印。

很大程度上，咨询公司做的就是这样的事，他们出其厚厚的具有定量分析的报告，却往往不是真正有用的部分。定量分析只是向用户要钱，是用户可以给钱的“理由”而已。世界上没有一个用户肯为一句话付钱，虽然这句话有可能比厚厚的咨询报告有用得多。

“投机倒把”在 1997 年以前还是列入刑法中的一种罪行，投机专指“利用时机牟取私利”的行为，如投机取巧、投机商、投机买卖；倒把是倒手的意思。把这种行为定位为罪行是很朴素的思想，早在商鞅变法时期乃至历史上的很多朝代，都相当重视实质性的生产，认为倒腾货物是不创造价值的。很多朝代都制定了严酷的法律，限制通过投机倒把赚钱。在斯密之后，人们就获得了统一的认识，即流通也创造价值。

投机倒把就是一种较为典型的转移模式，精明的商人通过寻求机会赚钱。

商业中的利润有很多是在动态中产生的，转移模式就是获得这种动态利润的方式，假如你有眼光却缺乏资源，这是一个发财的好方式。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



转移模式不是一种原创的商业模式，而是一种成熟商业模式的迁移，所以相对于其他商业模式，转移模式更容易实施。

由于转移模式如此有效，在中国发展得特别快。在国外发展了一个世纪以上的商业模式，在中国仅用了大约 15 年就已经具备了国外几乎所有的商业模式形态。时机太晚的转移模式由于无法获得较大的竞争优势空间，就退化成为抄袭模式。这种情况下，必须能够加以改进才能弥补抄袭所带来的损耗，而改进往往比转移困难得多。

对于一个练书法的人来讲，第一步要做的事情不是创新，而是临摹一个书法大师的作品。做到八九不离“十”时，这种临摹就失去了效用，虽然不离“十”，但真正做到“十”几乎是不可能的，所以这个时候，需要加上自身的改进，才能获得提高。

日本的发展说明了这一点。早期他们也是主要聚焦于制造业向日本转移，当这种转移已经失去空间的时候，他们的精益生产改造了原有的模式，才使徒弟超越了老师。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

3 让顾客重复买单

多赚回头客的钱是商人的本能，然而，只有精细的、科学的产品生命周期管理才能给成功者提供利润倍增的工具。

千百年来人的头发并没有多少变化，但是洗发水却经常更新花样。是新的洗发水有更多的科技含量，更适合洗发吗？不，至少这不是主要原因，因为厂商发现，用户对于洗发水的偏好就像时装一样，总是处于变化之中，所以厂商需要更新产品来刺激人们购买。

主导这个变化的厂商宝洁公司就是营销鼻祖，其发明的市场细分理论现在仍然是营销理念中被提及和应用最多的。宝洁公司另外一个营销的法宝就是产品生命周期管理。

产品生命周期管理的知名度没有细分市场高，但是，在实际营销中的作用确是非常巨大的。产品生命周期管理被广泛地应用于设计销售的所有领域，从消费品到工业品，从服务到娱乐，几乎都在用产品生命周期管理的理念，不断地吸引、取悦目标顾客的眼球。

小甜甜布兰妮是影视歌三栖明星，早年的形象是清纯玉女，后来是开放、大胆、性感的女人，然后又是放荡不羁的少妇，甚至把吸毒、同性恋、公开场合出丑当成了炒作的卖点。

从营销的观点来看，这既不是堕落，也不是一个人的蜕变，而是布兰妮本人和她的策划公司在用产品生命周期方式来管理她本人这款娱乐产品。

百变女人麦当娜，在其演艺生涯中不断地变化自身的形象，不变的是始终

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

抓住“性”这个主题，打着艺术和宗教的幌子，宣传她“黄色”的形象。这使得其职业生涯非常长，同时攫取了巨大的财富。以至于对她个人的营销也被写进了哈佛大学的营销案例。哈佛的评语是，麦当娜对自己的成功营销，其水平已经超越了哈佛大学的 MBA。而一些没有认识到这种理论的人，其红火的时间就非常短暂，因为顾客是多变的，他们都会产生审美疲劳。

生命周期管理模式远比直观认为的要丰富得多，在企业中，甚至将这种方案应用于员工本身。

在中国的外资企业，几乎每过一些时候，就会对高层管理人员进行调整，通常每个高层主管主政的周期为 6～8 个季度。

有人说是因为外企本质上不信任这些管理者。错！其本质原因是公司在用产品生命周期理论来管理它的经理层。

思科公司的管理被认为是非常成功的，其中一个显著的特点是，公司的领导层和组织结构经常调整、变动。媒体的评论仅仅看到了思科这种变动是为了适应外部顾客环境的变化，其实这并非主要原因，真正的原因是，思科公司利用产品生命周期的方式管理它的团队和员工，以使每个员工都尽量处于巅峰状态。

厂商因素

有效地管理产品生命周期已经成为一种非常重要的商业模式，尤其是在一些具有比较大的研发投入的领域，产品生命周期的管理更加明显和重要。

消费品行业被认为是再生性很强的行业，而耐用品的再生能力就比较弱。计算机和软件是比较耐用的产品，但是由于厂商的力量，使得其更新的速度大大提高。尽管绝大多数计算机 CPU 实际效能的使用率不足 5%，尽管大多数的计算机仅仅作为一个普通的文字处理工具，可这并不能妨碍人们对高配置的追求。因为厂商在主导潮流，而潮流又在主导人们的消费行为。

英特尔通过摩尔定律管理其芯片。摩尔定律本身既不高深也不重要，但是当它成为一种商业工具时，就促使人们不断地、更频繁地更新电脑，从而缩短重购期，为英特尔创造了巨大的利润。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在反垄断的诉讼中，微软公司为何没有被拆分呢？当然，直接的原因是和美国不同总统的经济政策有关。但其中法理上的一个重要原因是，早年诞生的反垄断法中的一个理由已经不存在。反垄断法认为，在垄断的环境中，人们不愿意去更新其产品，以高昂的价格销售，从而阻止了人们的消费和生产力的进步。但实际情况是，在某些行业，即使是在垄断的情况下，厂商也会更新其产品，因为他们需要通过更新产品获取新的订单。

最新的营销理论无一不在强调顾客的力量，因为顾客有了更多的选择权。但实际情况是，在一些领域，或者在某个时间段之内，顾客的行为则完全被厂商控制了。

商家通过对产品生命周期管理获取更多订单的情况无处不在，前些年流行的一些案例说日本厂商很坏，他们卖给中国的生产线从来都是过时的，而不是最新的生产线，卖给中国的技术也从来都是过时的技术而非最新的技术。

但从商业的观点来看，这种做法无可厚非、合情合理，人家能卖给你两次、三次，有什么理由竭泽而渔呢？

马基雅维利说，给人好处要一点点地给，这样别人才能时时记住你的恩惠，而整人却要一次到位，免得别人有反扑的机会。应用在商业上就是产品生命周期管理。但是，在进行产品生命周期管理时，也会受到各种自然因素和竞争因素的制约。

营销教科书中有一个案例是，20 世纪 80 年代可口可乐试图改变其口味获得新的认同，细分市场、增加品种以覆盖更广泛的消费群体。但是，可口可乐失败了，百事乘此机会抢夺了很多顾客，可口可乐不得不重新启用原来的人们已经习惯的配方。

这并不完全说明可乐这种产品是无法通过产品生命周期管理的，实际上，他们总是通过变化包装的图案、材料、大小等管理着人们的购买欲望。

生命周期管理像其他许多商业法则一样，有很自然的一面，大多数人不需要学习，也会本能地知道应该这样办；也有其复杂的一面，并不是所有人都可以用得很好。

以英特尔为代表的公司，正是通过对产品生命周期的管理，一次一次地突

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

破公司生命的极限。和洗发水这种可简单重复的消费行业不同，每次产品生命周期的更新，都意味着把更高、更没有用的处理能力更廉价地卖给用户。这使得生活在这个领域中的人，活着总是那么不踏实，总是担心："还会有下一次吗？"

实践证明，商业总是在破解一些看似无解的问题，一次又一次地突破障碍。

有的商品天生能够重复销售，有的则只能销售一次。例如，歌曲相对是一种可以重复销售的商品，一首歌曲可以听很多遍，帕瓦罗蒂在每次演唱会上都可以唱《我的太阳》，春节晚会每次都以《难忘今宵》结尾。小品和相声就不能重复销售，笑料一旦抖出去了，下次就无法刺激人们笑的神经了。人们的这种喜好是进化的结果，因为对声音作出有效的反应是一种数百万年进化出来的本能，而语言的出现不过是四五万年的事情，人们对它的反应持久性要差得多。可口可乐可以重复销售给一代又一代人，而商业咨询项目则不可能重复购买。

对于一些难以重复购买的商品，一是必须不断地创新，另外也需要更强的生命周期管理技巧。有人统计过，1950—1995 年，共出现过 34 种管理潮流，1980—1995 年则出现了 15 种管理潮流，但是没有一种潮流持续时间超过两年。内在的原因是，在这个领域人们只接受创新，咨询公司要想赚钱必须努力创造并追赶这些潮流。当然，在过度创新需求的压力之下，不可避免地会创新出很多垃圾。但是，对于咨询或者管理畅销书撰写这个行当，创新和生命周期管理则是别无选择的法门。

赵本山在春节联欢晚会上卖拐整整卖了 3 年，每次都在原有的基础上长出新的故事情节，因为这样比另起炉灶容易，同时更保险。罗琳创造了哈里·波特这个形象非常畅销之后，接下来就写了很多部，也是生命周期管理的典型。

历史教科书需要不断修订吗？实际上并不需要。但是，最畅销的美国历史学家斯塔夫理阿诺斯的《全球通史》还是修订了很多次，作者的解释是，历史虽然没有改变，但是时代在变，就需要不同角度的诠释。实际上不是这么回事，真正的原因是，更新可以获得新的订购，若不更新，它的竞争书籍就会夺去市场份额，因为顾客总是想看最新编写的书。生命周期的秘密已经被很多人发现，生命周期管理模式已经被应用到众多商业领域。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

 竞争的力量

主导型或者垄断型厂商在管理产品生命周期时，总是脉络清晰，显得非常从容。但是绝大多数企业是要在竞争的环境中管理产品的生命周期，要么管理产品生命周期，要么被产品生命周期规律淘汰。

TCL 2003 年手机销售突破 1000 万部，2004 年则下降了 58%，其中有一个原因是，TCL 认为彩屏手机不会成为主流，所以没有及时地推出产品。

理性地说，彩屏在绝大多数情况下确实毫无用途，但是用户就是要购买，能有什么办法？事实上用户在为有用的产品、产品之中有用的部分花钱越来越吝啬，但是对于那些甚至并无多大用途的部分花钱却越来越慷慨。消费者这种行为的形成有难以理清的复杂原因，但厂商对生命周期管理的推波助澜却肯定是其中的一个重要因素。

再复杂的产品都能做出来，而对复杂商业环境的洞悉却成为一个难题。商业规则的变化无常正在成为公司兴亡的主导力量。

前几年，NOKIA 曾经非常从容地用市场细分和生命周期两个商业工具管理着他的消费者。5110 和 6150 本身是一个产品，为了区隔不同的用户购买习惯，把 5110 故意做得丑陋一点，功能略微少一点点，然后把价钱降一大截卖给那些较为吝惜钱的用户；而对于花钱慷慨者，也绝不客气，卖给你 6150。

NOKIA 的多款手机更是故意把前面的一款做得有点缺憾，然后等这款手机销售疲软的时候再推出一款可以弥补缺憾的产品，让用户掀起新一轮的购买热潮。

NOKIA 之所以能如此娴熟地操纵消费者的购买行为，不是因为它没有竞争对手，也不是因为竞争者的能力不强，关键是它把产品细分和产品生命周期管理这两个商业工具运用得非常娴熟。在现代商业中，通过商业工具或者商业伎俩操纵用户、取胜于竞争对手，变得比产品本身的竞争更加重要。

竞争使产品生命管理不再那么从容。另一方面，有时候需要整个产业的力量去推动用户采购周期的变化。这个时候，竞争就成为一种对厂商有力的因素，形成了一种众人拾柴火焰高的效应。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

电信行业是这样的典型，在电信设备供应的周期性采购热潮中，众多厂商对产品更新换代的强烈愿望和牵引成为一种主导力量。

顾客的力量

顾客的力量是一种选择的力量，你想改变可乐的口味促进更多的销售，顾客偏偏不买账。前些年天津狗不理包子门庭若市，想吃一次正宗的包子是非常难的。包子的口味没有变，但是现在却门可罗雀，因为商家没有有效地管理产品的生命周期，以至于被顾客的力量抛弃。

顾客之于产品生命周期管理的力量就像是一个秋千，有其固有的频率和规律。商家的愿望有如使秋千荡起来的动力，只有商家的力量和顾客的固有频率合拍，秋千才会荡得高而省力。而每个行业各具特点，每个具体的企业都处于不同的位置。因此，发现、掌握和利用产品的生命周期规律才成为一种近似于艺术的高深的学问。

生命周期管理的全部学问在于步调，任何一种产品的更新换代和演化都有其特有的规律，若厂商对产品生命周期缺乏预判，成为后知觉者，最终也将成为牺牲品。

自然的力量

现在要想吃红焖羊肉可能是非常困难的，前几年满大街的红焖羊肉店如今已消失得无影无踪，接下来就是香辣蟹、乌江鱼等。

在这种产品周期的循环里，很难说是商家导演的游戏，还是顾客的偏好所致。这只能归咎于一种自然的力量在管理产品生命周期。

《引爆流行》的作者马尔科姆·格莱德威尔，试图分析产品流行的力量，他把这些看似毫无规律的自然力量分解为 3 个部分：个别人物法则，附着力因素法则和环境威力法则。他认为商家所需要做的就是，围绕着这 3 个方面做文章。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

 让你的产品多赚几次钱

正如我们观察到的一样，不是所有的产品都有明显的周期性消费。但是，绝大多数产品的消费周期性规律比我们直觉认识到得要明显，要可管理得多。

最明显的例子是，我们很难想象，明星作为一个特定的人，也需要采用产品生命周期管理方法去吸引更多的顾客。

对于众多人的统计规律，“口味”应该是相对稳定，尤其不太可能今年大家爱吃这个菜，明年就换成了另外一种，而事实上恰恰如此。

通常高价值的产品更新的速度要低，而低价值产品更新的速度要快很多。一个人很容易更换他的手机，但是不容易更换他的轿车，更难以更换住房，这很容易理解。作为提供产品的商家，却不能这样认为。尽管作为个体，平均30年才更换他的住宅，但是每年推出的新的房地产，都需要有领先人们眼球的概念，只有那些非常谙熟其规律的开发商才能处在焦点上，也就是他们更清楚地了解用户需要的变化周期规律。

生产资料的更新相对于消费品来讲，较难受到产品生命周期的左右。因为生产资料的效用相对于消费品来讲更容易被量化，购买了新的生产线之后，是否能够创造更多的价值是可以通过财务指标计算的。而购买消费品的用户很难衡量，或者他们也根本不会去衡量新的产品有多大价值。这只是人们的直观认识，事实上，人们的行为要激进得多。

保守主义在和偏执狂较量的时候，总是甘拜下风。当约翰·钱伯斯近乎疯狂地打着互联网的幌子推销他的产品时，说实话，大多数情况下，他自己也没有搞明白，但那有什么关系呢？客户照样去买他的产品。

凯创公司的创始人克雷格·本森毫不掩饰地说：

我认为这是一派胡言。他出去用一些笼统的词汇来谈论我们未来如何工作和娱乐，但是没有太多具体的东西。这些东西听起来不错，但这也是他从别人那里听说的。他说的时候非常有说服力，并且能让别人相信并购买他的产品，但这完全是为他自己的利益服务的，里面没有什么实质性的东西。

我并不是要诋毁他。但他针对美国公司所进行的游说基本上就是说：昨天

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的东西都是陈腐的。整个想法是思科的一个策略，他会非常快地让自己的产品更新换代，以便把钱伯斯交谈的所有人都纳入他的购买循环中。钱伯斯让人们踏上这个跑步机，让他们在跑步机上感到很自在，但实际上他们并不是必须要踏上这个跑步机的。

钱伯斯的策略是在技术上不断地进行小的改进措施，并告诉客户不能再等下去了，一定要保持前进，而后让他们购买这些产品。他告诉这些人，你们的竞争对手所做的事情比你多，你承受不起观望所带来的后果。这是一种唬人的战术。这就是他的销售方式。当你在技术上不断进行一些小的改进的时候，它的确能产生可观的循环收入流，他在这方面干得不错。

思科公司正是靠着营销工具，管理着看似不可能被管理的产品生命周期，为其创造巨大的价值。同时，对那些持实用主义哲学的竞争者以致命的打击。

一直以来，我们认为消费品和工业品有所不同。因为消费品中包含了很多情感因素，一件衣服完好无损，消费者若想换一件新的是很正常的。而工业品一切都是从使用的目的出发，人们不会为超越实用价值的部分买单或者更新产品。看来这个观点是非常错误的，不管消费品还是工业品，实际购买者都是“个人”，因此必定会受到情感和人性的左右。我观察了很多行业，只要他们的经济情况允许，就会购买实用价值以外的部分，也会像更新服装一样，更新网络设备。

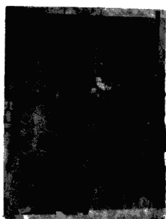
在这个营销主导的时代，有哪个干得不错的人不是充分应用了营销工具，而仅仅是提供非常实用的产品、实用的功能、实用的价值呢？

买和卖本身就是一个矛盾体，尽管不能说满足顾客需求纯粹是商家的谎言，但也并不意味着厂商应该像顾客的管家那样，拿着一个精确的计算器，来计算产品每个部分的精确价值，然后让顾客作出非常理性、实用的选择。

满足顾客需求和与顾客作斗争是一个矛盾的统一体，顾客要省钱，你需要做的只是让他看起来更省钱而已。尽管没有一个公司敢于把“与顾客作斗争”作为其公司理念，但在执行中却很少含糊过。从顾客的利益考虑，克雷格·本森的观点更具有价值，但这并不妨碍顾客对钱伯斯的崇拜，不会影响他们购买

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

钱伯斯的产品，因为顾客本身也是矛盾的。



顾客之于产品生命周期管理的力量就像是一个秋千，有其固有的频率和规律。商家的愿望有如使秋千荡起来的动力，只有商家的力量和顾客的固有频率合拍，秋千才会荡得高而省力。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

4 复杂模式

我最烦你们这些打劫的，一点技术含量都没有。(《天下无贼》台词)

在小品《送水工》里，赵本山扮演的是一个送水工，却自称是搞水利的。现在很多行业卖产品也是这样，他们不再说是卖产品，而是卖解决方案。“解决方案”是时下最流行的商业术语之一，解决方案的实质是一种复杂模式，是一种通过增加复杂性，降低竞争强度、屏蔽竞争对手的伎俩。

 什么是解决方案

整体厨房是近年来流行的家庭装修的标准配置，主要由橱柜、炉灶系统、消毒碗柜、微波炉等组成。在各个子系统上都有好几个强势品牌，比如橱柜有得意、炉灶有华帝、微波炉有格兰士。方太作为一个较新的品牌，如何在整体厨房领域进行竞争？

方太在这些强势品牌包围中推出了“高端整体厨房解决方案”的概念，其产品涵盖厨房内的所有子系统。这个概念获得了很大的成功。与单一的产品相比，这就是一个解决方案。

这个解决方案最重要的地方在于它的准确定位。高端意味着它的客户是那些希望购买优质产品的用户，而这些用户最担心的就是质量和售后的服务保证。尽管用户购买这些产品实际上花的钱比购买独立的名牌产品组合起来还要多，但会觉得整个都是一家的产品，万一有什么问题，维护比较方便。客户认

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

为这种解决方案比自由组合的产品更好。这样就增加了用户的体验价值，当然更增加了厂商的利润。

这种创意不是很容易被仿效吗？是的，那又怎样，当仿效者半年后出来时，方太的品牌已经深入人心了，他们占据了整体厨房解决方案在用户心目中的位置，后来者即使花 10 倍的努力也未必能取代其地位。

解决方案就是增加客户的价值或者价值体验，从而抓住机会超越竞争对手的一种武器。

超级市场是通过规模来制造复杂性的，毗邻的两家超市，一家有 4 万种商品，另外一家有 2 万种商品，你会去哪一家？尽管实际上顾客购买的产品种类有限，2 万种产品也能满足顾客的需求，但还是愿意到大的超市购买，因为大的超市能够给顾客提供更好的“装满购物车的解决方案”。



大公司的玩法

“我们的竞争对手都在盒子的水平上进行竞争，他们在说：‘我的盒子速度更快，而且更便宜。’他们谈论的并不是这些盒子都能做些什么。当我们和一位首席执行官见面的时候，我们从来都不谈论盒子本身。我们向他们解释的是一个首席执行官应该如何利用这个盒子。然后这些首席执行官和首席信息官就会意识到，利用这个盒子所做的事情将会决定成败，”思科公司 CEO 钱伯斯说，“为什么政府领导人想要和我们进行会谈？因为他们知道在他们国家的经济实力与基础设施之间存在着一种一对一的关联。要把未来的基础设施建设当成是过去的高速公路、铁路、飞机场、码头和教育系统建设那样来考虑。工业革命中没有进行正确投资的公司会被甩在后面。目前的互联网也在上演着同样的一幕，无论是公司还是国家都一样。”

没错，思科正是借着互联网这个全球最响亮、炒作最热的牌子在推销自己的产品。同时他们把产品包装成了解决方案，甚至是超越解决方案的东西。思科成了互联网的布道者，成了互联网的代名词，成了顾客和媒体的崇拜物和图腾。

同时他们自身也非常热衷于身体力行地利用互联网，思科把一切可以网络

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

化管理的东西都放到网络上去了，不管是公司丰富的资料，还是它的订货系统，不管是公司招聘还是财务，统统通过网络管理。思科作为一个庞大的公司，其财务可以做到每天都结算出财务报表。

在产品方面，通过富有战略眼光的并购和开发，也成为无可匹敌的厂商。1996 年 1 月，思科的两家客户美林集团和花旗银行，告诉钱伯斯他们想要和思科进行端到端的合作。“对于这种端到端的架构，我想也许会有 10%的客户朝着这个方向发展。我没有意识到的是，超过 70%的客户都采取了这种方式。”钱伯斯解释道。

在产品日益同质化，思科公司产品遭到仿效产品进攻的情况下，思科在复杂模式上取得了巨大的成功，通过复杂的产品组合把竞争者排斥在外，看一看思科公司的产品和他的收购对象，就明白了。

VoIP(可以简单地理解成通过数据网络打电话)本来不是一个复杂的技术，国内也有一个比较大的知名厂商开发了该产品，通过竞争，他们发现原来这里面的配件特别多，有高达一两千种应用软件，思科可以在所有的场合下体现出其全面性的竞争优势，后来他们只好放弃了这个市场，只做一些要求非常简单的客户。

IBM 公司也是一个复杂模式的专家，从某种意义上说，IBM 一直就排斥标准化的玩法，他们力争把计算机搞得极其复杂，让竞争者难以仿效。当竞争者也开发出类似的计算机时，IBM 的麻烦就来了，郭士纳的前任艾克斯遇到的就是这样的问题。郭士纳的贡献在于他看出了复杂模式的潜力和威力，他们开始在竞争中赠送计算机，通过复杂的应用软件、服务组合赚钱。在个人计算机领域，难以实施复杂模式的情况下，IBM 选择了出售。

Google 作为一家搜索服务公司，目前他们赚的钱超过 95%来源于互联网广告，但是他们的产品组合已经极为复杂，上千种的应用软件，为过渡到复杂模式奠定了坚实的基础。

作为一家巨型的企业，霍尼韦尔提供涉及多个行业的产品。在航空业，霍尼韦尔作为波音公司的外包公司成功地通过产品解决方案的扩展赚取了超额的利润。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

面临急剧上升的制造成本，波音公司意识到需要降低整个制造过程的成本，而不是只降低某个部门的成本。作为零部件外包供应商，霍尼韦尔意识到这种变化，开始着手改变它的企业设计。为了实现其整体解决方案，霍尼韦尔从提高系统经济性方面着眼，着手开发它所具有的广泛的应用知识和系统整合知识。霍尼韦尔被正式确定为波音 777 主要核心飞行系统的供应商，这一系统就是飞行信息管理系统(AIMS)。

尽管 AIMS 比以前的飞行管理系统更贵，但它却整体性地降低了波音公司的成本。由于具有更高度的自动化程度，AIMS 能极大地降低维修成本、提高燃油效率。同时，AIMS 也降低了波音的最终装配成本。

随着霍尼韦尔对客户系统经济性的理解的加深，它进一步优化了解决方案。它将更多的功能整合进了这个系统，包括空气数据计算机、收音机、导航系统和天气控制系统。通过提高系统的整体性能，霍尼韦尔为波音提供了更高的价值，降低了波音的总成本。



顾客的需求

任何公司都有扩展的欲望和野心，从产品的角度来讲，相邻的扩展和整合成为比较轻松获取边际利润的有效手段。

多年以来，七匹狼一直以男士夹克为其核心产品，他们通过专卖店出售产品。最近，在他们专卖店的货架上摆上了西装、裤子、男士皮鞋、皮带等产品，为什么不呢？俗话说，下雨天打孩子，闲着也是闲着。在货架上摆上这些东西，捎带手就可能创造利润，还可以加强品牌的内涵。这样七匹狼就实现了从单一提供夹克衫产品到整体提供男士服装解决方案的转变。其他公司从产品向解决方案进化的方式和七匹狼类似，解决方案意味着从单一产品向产品组合，从单纯的产品向产品和服务组合演变。

在汽车行当，众多大的汽车制造商，不仅仅是单纯制造和销售汽车，同时也已经将汽车综合保险、汽车定点维修店整合进了公司的系统。通过增加客户价值获得更多的大额销售量。

在电信服务行业，移动公司的变化非常显著。面对企业客户，它们不再像

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

以前一样，一个一个地出售他们的手机号码，而是为企业用户制定了诸多套餐，以达到排除竞争者、降低整体服务成本的目的。甚至当整体套餐可能仅仅是给用户省钱的体验而已，而对他们则可能会创造更多的收益。

因为解决方案是如此变化多端，所以，尽管人们天天谈论解决方案，这个词在人们头脑中却没有明确的概念。解决方案可能是一种真正提高客户价值，降低客户成本的业务，也可能仅仅是增加客户体验的营销方案。解决方案有可能是为用户提供的有形产品，也可能是一种附属的服务；可能为实也可能为虚；可能仅仅体现在产品组合上，也可能仅仅体现在漂亮、专业的文案上；可能是复杂的、难以设计的、难以理解的产品，也可能只是简单的日用品。



人们有一种懒惰的倾向，为了满足这些“懒”的需要，便有了很多的发明创造。一些复杂模式为用户创造了价值，一些复杂模式则满足了懒惰的需求。

小公司怎么办

很显然，复杂模式是大公司、领先者的玩法，很多跟随型的小公司不解其中的要义，也误入歧途，跟着玩起了复杂模式，这恰恰是一个最大的错误。

小公司要想跟大公司玩，必须站在他的反面，玩专业化和简单化的模式。比如超市有很多产品，作为竞争者，可以就某些品类做成专业化的销售点，如家用电器连锁等。百度如何与Google竞争？也做同样复杂的软件，争取赶上向复杂模式转型的班车？要是这样的话，百度就会死亡了。他们之所以成功，是因为走了相反的道路，尽管都做搜索，都靠互联网广告赚钱，方式却有很大的不同，不管是在渠道策略、推广策略上，还是广告收费方式上都根据中国市场的特点，制定了较为精确制导的方案，所以他们才能在这个市场上站住脚。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

分众传媒起初的竞争策略就是拼命增加楼宇电视广告终端的数量，当他们在这个市场上占有了极大的优势地位之后，模式开始向复杂性方向转移，这样一方面可以创造更大的价值，另一方面可以树立更高的竞争壁垒。



“解决方案”是时下最流行的商业术语之一，其实质是一种复杂模式，是一种通过增加复杂性、降低竞争强度、屏蔽竞争对手的伎俩。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

5 先发模式

有的行业适合创新，有的行业适合抄别人后路。行动之前，一定要想好这个问题。

有一句俗话叫做“宁可人下为人，不可树下为树”。就是说，在他人之下还有可能成长起来，但是大树旁边的小树则很难生存，因为大树争夺了阳光这个最重要的资源。商业也是如此，有的行业，可以为人之后，有的行业则需要有先发优势。

很多人并不知道白沟这个地名。但对于在北方做箱包生意的人来说，白沟就相当于伊斯兰世界的麦加，那里是最具盛名的箱包批发地，每年创造 40 亿元的产值。

研究发现，作为产品批发地，白沟除了先发优势以外，没有任何其他优势。白沟没有比其他地方更低的税收政策优势，交通也不比其他地方更好，仅仅作为产品批发的集散地，也不存在像制造业集散地一样的厂商之间互补形成的分工优势。批发是一个比较简单的技能和经营方式，也很难讲白沟具有人才优势，它唯一的优势就是先发优势。

当王志东离开他一手创办的新浪网站时，网站正是出现赢利前景的时期，他并没有选择再重新克隆一个网站。因为对于网站来讲，先发优势的力量要远远超越技术、营销、人才组合资源。

另外一方面，先发优势也不是在所有的行当都非常重要。人们之所以能记住万燕这个名字，因为它是发明 VCD 的厂商。但后来 VCD 热潮兴起的时候，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

成就了爱多、步步高、夏新……万燕并没有因为它是最先发的厂商而获得竞争优势。瀛海威(Information Highway)是中国最早从事 Internet 服务的公司，当时的业务定位在现在看来也是一个很好的业务……

 先发优势的基因

正是因为先发优势的作用如此明显，获得先发优势才如此让人眼热，创新和重视速度才成为商业的真理。网吧是明显没有先发优势的行业，因为顾客更愿意到新开张的网吧上网，因为那里的计算机配置要新一些。而网吧背后的网站先发优势却非常明显，那些后起的网站很难和率先发起的网站竞争，除非他们找到了完全不同的方向和卖点。

是什么原因导致了一些行业具有非常明显的先发优势特征，而另外一些行业即使先发也不能取得竞争的优势地位？

构成先发优势的第一个基因是，先发优势并不存在于企业本身，而存在于顾客的头脑中，存在于外部的环境中。后来的企业即使更好，也仅仅是就它自身而言，在顾客头脑中没有它的地位。顾客的头脑总是一种具有多种特征的组合体，他们既精明又愚蠢，既简单又复杂，有时特立独行，有时又盲目从众。正是因为头脑面对不同的事务时体现出不同的特质，所以，同一个商业模式在不同的行业有完全不同的表现。

想象一下，把潜在的客户势力比作一个水潭，先发优势的企业好比在更低的地方筑了一个新的堤坝，一旦在原水潭边缘豁开一个口子，水就会涌进新的蓄水池，其他企业再获得这些积蓄很久的顾客势力就非常难了。

谁是第一个登上月球的人？当然是阿姆斯特朗，紧接着登上月球的人是谁？恐怕没有几个人知道，虽然第二个登上月球的人只比阿姆斯特朗晚几步，而且是乘坐同一个飞船到达月球的。瓦特发明蒸汽机揭开了工业革命的序幕，但是瓦特发明的蒸汽机由于效率太低，连蒸汽机本身都无法带动，更别说作为动力装置了。后来埃文斯发明的高压蒸气机才真正把这个玩意变成了一个动力，但是，有几个人能知道这样的事实呢？在这种情况下，顾客的头脑表现出非常简单和狭窄的一面，只能容纳下一个名字。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

网络行业就是典型地具有这种特征的行业。平时上网看新闻，你是上新浪还是搜狐？都有可能，但是有一种可能性很小，就是如果你已经习惯了上新浪，你就会很少改变自己的习惯去上搜狐，反之亦然。这样，那些率先在顾客头脑中占据了位置的名字就会一再被提及。

一个顾客从来没有吃过肯德基，他总是光顾麦当劳。直到有一天，在麦当劳旁边开了一家肯德基店，顾客决定尝尝肯德基。在这种行业，顾客表现出要尝试新鲜的兴趣，所以就不存在先发优势了。网吧行当就更极端了，与更新的机器、更高的配置相比，他们很少关注那些老网吧，所以这个行当反而变成了一个后发优势的行当。

步步高的老板段永平深知他所处的行业先发优势并不是那么重要，所以段永平说，人家都讲究先发优势，要敢为人先，我就是敢为人后。步步高现在主要生产视听类的 DVD、通信类的电话机等。在这些行当，预期顾客并不关心谁是第一个，更早地占领顾客的头脑并不是很有价值的事情。顾客去商店里只买质量好(靠厂商的名气，短期内用户很难知道哪个质量更好)、价格低的产品。

在另外一些很少被媒体和公众注意的行业，由于先发也不意味着就可以在顾客头脑中占有一块阵地，也就很难形成先发优势。装修房子的时候，你买哪种品牌的瓷砖或者木地板？谁知道，相中哪个买哪个，我想多数人都会这样回答。

先发优势的第二个基因是，参与游戏的各方之间可以形成一个正反馈效应。大家为什么要去白沟批发箱包？这和上网不一样，主要并不是因为顾客仅仅知道白沟这样一个名字，而是因为买卖双方之间形成的一种正反馈效应。对于买方而言，他有一些比较熟悉的上家，这样安全度才比较大。对于卖方而言，只有他在这个位置上，他的下家才能找到他，才有生意做。对于新加入的卖方而言，只有把店面开在这个地段才能获得顾客顺便光顾的机会，进而积累客户数目。而顾客则因为这个地方有很多的品种可以选择，所以他们总是到热闹的地段去购物。这样的正反馈效应造就了先发优势。市场多半是借助于这种力量形成的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

先发优势的第三个基因是，先发者往往是借势，因为传媒的生存法则是既要守旧又要有新意。先发者若能利用好传媒，就获得了免费公关的机会，有时比大笔的广告预算更管用。

网络服务行业并不是一个巨大的行业，中国目前最大的网络服务商新浪网一年的营业额只有40多亿元，中国互联网行业整体收入也就200亿元左右。但是这个行业受到了媒体的广泛关注。阿姆斯特朗不仅仅因为他是第一个登上月球的人这个事实，人们就记住了他的名字，而是因为多数的大众媒体仅仅报道阿姆斯特朗。如果瓷砖行当的一个企业也像网络先行者或者阿姆斯特朗一样得到媒体和大众的广泛关注，顾客走进建材市场就不会是顺便看看，则可能是奔着这种品牌而去。

“网络生存试验”是一个毫无价值、毫无技术含量的试验，它要求实验者足不出户，通过网络购买生活用品，看看是否能够生存。这种弱智的游戏毫无悬念，通过网络购买一些生活用品这是不需要试验的，因为媒体追捧，这个试验就有了价值，因为它获得了免费公关的机会。若第二次搞类似的试验就真的毫无价值了，虽然“没有人因为低估人们的智商而赔钱”，但是，也别忘了“人不可能两次踏入同一条河流”。这就是很多先发事物才能利用好媒体的免费公关的原因。

 你的公司，是否适合创新

在我们这个世界，创新不是被强调得少，而是被强调得太多了。媒体总是热衷于报道那些创新的成功者和保守的死亡者。所以给人们造成了一种错误的印象，好像只有创新才能成功。

在单纯的先发优势商业模式行当，先发是如此的单纯和简单，因而包括智力因素在内的其他优势就显得无足轻重了。另外一方面，探索者如此之多，成功者又是如此之少，这种模式也就成为一种可遇而不可求的小概率事件。就像在股市里我们看到一些人钱赚得如此容易，不过是低价买进高价卖出，但其背后一定也有很多人赔钱。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

有的行业适合创新，有的行业则适合抄别人的后路，这只是一个粗线条的划分。要想达到实用的目的，必须针对每个公司进行具体的分析。网络行业的老大思科公司乐于购买别人的创新产品，很多小公司进行创新就希望能够卖个好价钱。但是有的行业老大则不是这种策略，他们的策略是有效地模仿别人的创新，直到消灭这些创新。

就是因为创新者总是有做炮灰的风险，所以专利保护才应运而生。英国工业革命的兴旺，很大程度上得益于专利保护，否则创新的人就缺乏动力。在发明蒸汽机前，詹姆斯·瓦特与人合伙开的公司刚刚倒闭，瓦特陷入了贫困之中。晚年的瓦特，生活非常富庶。但是瓦特财富的主要来源，不是制造蒸汽机的工厂，而是被广泛转让的高效能蒸汽机的发明专利。在美国商务部的大门口上还刻有林肯总统的一句话："专利制度就是将利益的燃料添加到天才之火上。"

但是在商业上，能够通过专利保护发财的只是少数。大多数情况下，必须靠自身去设计保护机制。

在皖南山区有一条河，一个商人认为这是一个修水电站的好地方，于是他就从当地政府买下了修水电站所需要的手续。但是他又缺乏足够的资金来修水电站，于是他就利用有限的资金修了一个小小的开头便停工了。不久一个有钱的商人听说了这件事，考察了这个地方，发现确实是一个修水电站的好地方，但已经被别人占了先机。后来经过一番讨价还价，有钱的商人支付给原来的开发者十几倍的现金获得了这个水电站的开发权。

假如第一个发现了这个机会的商业只是有一个很好的主意，想通过出卖这个主意赚钱几乎是无法实现的，他能够从有钱的商人那里赚到这笔钱是因为他掌握了砍价的筹码。人们宁愿花钱去购买毫无益处的咨询项目，也不愿意为一个很好的商业设计支付一分钱，商业竞争的逻辑在于你有什么筹码，而不在于你提供的东西对对方的价值几何。商业不是慈善机构，任何钱财都是逼着别人交出来的，不能指望别人良心发现。虽然厚道是值得称道和提倡的商业品德，但你的生意不能建立在假定对方厚道的基础上。

克里斯托夫·哥伦布是发现新大陆之后才去找西班牙的伊莎贝尔女王要钱的吗？如果那样的话，即使女王很厚道，也无法让她的臣民接受给哥伦布钱。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

哥伦布在探索"一条通往印度的新道路"之前，与西班牙王室的谈判进行了 3 个月。

出生在布商家庭的哥伦布，从小就耳濡目染讨价还价的商业行为，在葡萄牙的 8 年航海经历又给了他提高价码的理由，哥伦布理直气壮地为自己争取到了足够的权益。

1492 年 4 月 17 日，双方签订协议，国家的意志同航海家的愿望最终结合在了一起。

哥伦布被任命为发现地的统帅，可以获得发现地所得一切财富和商品的十分之一并一概免税；对于以后驶往这一属地的船只，哥伦布可以收取其利润的八分之一。

如果你的行业不具备先发优势的基因，同时，你又没有办法通过先发和创新来获利，那么创新就做不了炮弹，只能成为炮灰。还不如趁早放弃创新和先发的念头，等到行业发展的态势较为明了之后，再开始行动也为时不晚。



"宁可人下为人，不可树下为树"，因为大树争夺了阳光这个最重要的资源。商业也是如此，有的行业，可以为人之后，有的行业则需要有先发优势。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

6 分散整合

很多行业都存在分散整合的可能性，谁做到这一点，谁就能脱颖而出。

这年头，通过企业整合“挣大钱”的方式有 3 种：垂直整合、横向整合与分散整合。

老亨利福特最初只做整车，很多零部件从其他厂商外购。随着规模的日渐庞大，福特开始把它的汽车厂延伸到很多环节，自己炼钢、自己生产轮胎、自己种植轮胎生产需要的橡胶树。这是典型的垂直整合。一般而言，一个行业发展到垄断阶段，倾向于纵向整合，垄断者最容易把他的利润延伸到上下游。

计算机行业则是一个典型的横向整合行业，英特尔生产 CPU，微软则专注于个人计算机软件，其他厂商则专注于生产整机。形成横向整合的主要原因在于创新。当一个行业创新点特别多、创新特别活跃时，一个公司抓住一个小细分市场最容易形成竞争力、脱颖而出。同时，行业的迅速发展又把一个原本的小市场发展成一个大市场，公司自然就成长起来，成为产业某个环节的霸主。

唯有分散整合是最复杂的。很多行业是非常分散的，餐饮、理发店、家居、装修、小型设备供应等都由很多小公司分食一个较大的市场，这种市场进入门槛低、缺乏经济规模性，公司大到一定程度，反而会引起效率的下降。这种行业叫做分散性行业。在分散性行业做大规模就是分散整合。分散整合是 3 种整合方式中最难、最不自然的一种方式，各行各业的整合差别巨大。比如，家具行业具有搬运成本高、储存成本高、各地有不同的偏好、不太适合用电视广告

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

推广等天然的特点，所以，在中国近 3000 亿的家具市场中，没有一个公司的市场份额达到 1%。然而，坎普拉德找到了在这个行业分散整合的办法，所以，宜家做到了全球家具市场的 7%以上。

分散整合同时又是适用性最广的一种模式，很多行业都存在分散整合的可能性，谁做到了这一点，谁就能脱颖而出，成为混乱战争中的诸侯。大体来说，分散整合的主要方式有渠道与连锁两种模式，在实际操作中，又有层出不穷的变化。宜家并没有采用家具行业常用的渠道模式，很多大企业的直接销售也整合了分散的市场。分散整合是经营方式的创新，其核心要点是找到一种消除“规模不经济障碍”的经营方法。

渠道模式

渠道的兴起源自于现代工商业巨大的力量。渠道的存在可以让生产厂商的产品比较容易达到面向更多的目标用户的目标，渠道相当于销量和利润的倍增器。

广义地说，当销售和制造分离时，渠道模式就成为商业的主流模式了。渠道模式被广泛地应用于各行各业，由于渠道模式影响范围之广、影响时间之长都是其他商业模式无法比拟的，所以渠道模式在各个行业操作的具体方案也已经被细分和规范化。总体来看，各行各业的参与者对本行业的方法都有或多或少的了解，参与者如果不在细微之处对这种模式有所准备，很难简单地通过这种模式操作获得超出平均利润的预期回报。相对缺乏经验的参与者，其成绩将在本来已经微薄的平均利润之下，成为这种模式的炮灰。

由于各行各业在渠道模式上存在较大的差别，渠道这个词对于不同行业的人而言，也有不同的内涵。在小商品、日用品行业，渠道主要意味着制造商把产品摆到销售商的货价上去卖。在大型的工业品行业，渠道是通过代理公司和代理人寻找买主，中间商通过收取代理费获得商业利益。在另外一些行业，渠道则呈现出一种中间状态，比如在计算机相关行业，渠道兼有货架功能，同时，他们又像大型工业品一样，去定向地寻找卖主，承担代理公司和代理人的功能。

零售的日用品也许是最早期、最普遍的渠道形式。这种分工的天然原因是

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

显而易见的，产品的原始制造厂商如果自行销售自己单一的产品，无疑是非常缺乏效率的。百货公司成为整合这种分散成本最直接的方式。

对用户购买习惯的深入研究发现，用户在购买各种不同种类的商品时的习惯是不相同的，比如个人在购买家电产品、平常的日用百货、服装时表现出很大的不同。用户在购买平常的日用品时是没有什么计划的，只是到了一个地方顺便选择一些物品装入购物篮子；购买家电则通常是一种专门的行动；购买服装时则可能要考虑到款式、品牌和档次等主要因素。于是，针对不同产品的购买行为诞生了超级市场、家电专卖店、各种档次的服装专卖店等。

由于这种方式的终端形式更能契合用户的购买习惯，因此，采用这种细分定位的终端销售渠道比相对粗放的百货商店更有效率，而且，后者的利润彻底转移到前者。

早期电脑制造商认为，相对于自己的超级生产能力而言，寻找庞大而分散的用户是无法通过自身的力量完成的，于是电脑行业普遍采用了代理方式销售产品。

而 DELL 公司则认为用电子信息和媒体工具来完成代理公司的这种职能可以取得更高的经济效益，于是直销模式诞生了。DELL 公司在中国比任何一个同行的公司都投入了覆盖面更广、密度更大的媒体广告。通过这种广告方式对庞大而分散稀疏的用户资源进行整理，来取代同行的“代理渠道+广告”的整理方式。通过电子订货和制造资源管理系统完成订货、发货等来取代渠道代理商的服务。

瘦田无人耕，耕肥了人人争

中国关于商业有一句古话叫做：瘦田无人耕，耕肥了人人争。这几乎是一条放之四海而皆准的真理。很多人过分简单地理解渠道，以为只要招募一些代理，东西自然能卖出去。事实上，在你没有能力把水烧到 90 度以上时，没人会帮助你把凉水烧开。

在中国，制造厂商要想把自己的产品摆到家乐福的货价上，不管是否能够销售，制造厂商都需要交纳一定数量的上架费。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在另外一些行业，渠道虽然不像超市一样具有绝对的力量和发言权，但对于厂商来讲，开辟这种类型的渠道还是相当艰难的。渠道代理大公司大品牌产品时，需要承诺若干条件，而对于小的厂商，即使是倒贴，也没有多少兴趣真心营销其产品。

大多数情况下，由于瘦田效应的存在，开发渠道的上游厂商没有足够强大的力量，也没有深思熟虑的行动方案，他们总是倒在开发渠道模式的长征途中。

在动物世界里，体形大的动物数量一定少，体形小的动物数量通常都比较多，这是自然资源的有限性决定的，商业也是如此。

秦池酒业是一个迅速发迹，又迅速倒下的典型案例。姬长孔是一个退伍军人，在受命于秦池厂长之前，曾经挽救过几个濒临破产的企业。秦池当时是一个手工作坊式的小厂，面临着死亡的挣扎。姬长孔上任的第一件营销事件就是到吉林去，因为那里是他曾经当兵的地方。姬长孔请战友托各种关系销售他的白酒，在酒桌上，大家豪情满怀，每个人都发挥了自己的想象力，承诺通过自己的关系销售多少秦池白酒。一段时间下来，姬长孔发现这些关系并没能帮他卖出去几瓶酒。

当姬长孔二下东北时，到了沈阳，在这里他没有找一个熟人，而是把带来的 50 万元全部花在街面广告和宣传上。他们自己则吃方便面，住地下室，结果这次行动取得了极大的成功……

故事的前半部分，每天都在无数的中小型企业上演，这是很自然的。对于小型的尤其是初创阶段的企业而言，由于外部资源严重缺乏，同时也缺乏企业相关环节的操作经验，熟人便成了首要选择。对于“渠道”而言，往往也缺乏上游的资源和相关经验。这样两种资源整合在一起会产生什么结果呢？这种以非经济手段解决经济问题的方式，往往会以失败而告终，这是西方经济学思维的精髓之一。

渠道的变化和整合

一个产品是直销还是分销，表面上是由厂商根据周边情况和行业惯例作出的决策，深层的原因则是由资源配置是否更有效率决定的。因为在较为长期的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

竞争中，那些缺乏效率的方式将会因为亏损而转型或者死亡。

这并不意味着企业在这种变化面前，即使被动地随大流也可以取得正果。那些提前站好位置的人通常能抢到更多篮板球，因为他们知道“篮球到哪，我在哪”。

整合直销和分销的力量很多，当一种或者几种组合的力量上升到主导地位时，模式的转化契机就形成了，行业内也将面临一种新的洗牌力量。

对用户需求的及时捕捉甚至是超前预见，是模式转化的一种力量。DELL公司能够把 PC 机的分销模式转变为直销模式，是与客户的变化分不开的。

现在看来只是有关计算机的一些常识，但对于早期的用户来讲，却是比较高深的知识。销售厂商为了能让用户知道什么是硬盘、内存，需要专门的服务力量，计算机买回来也不是随随便便找个地方摆一下就可以了，需要较为专业的空调机房。还有一个重要的情况是，购买计算机的人凤毛麟角。这些客观情况决定了在生产厂商和用户之间需要一个专门的服务机构，这个服务机构要么由厂商自行提供，要么通过代理完成。但是自行提供相对于代理来说，成本要高得多，因为非常分散、数量众多的办公地点的管理成本和每个办公地点只能销售自己的产品造成的低效率无法和代理模式竞争，所以早期面向个人的计算机销售一定是通过代理方式销售才更具有优势。

市场规模的扩大、计算机基本知识的普及以及计算机安装的随意性，使得原来 PC 机的代理价值大大下降。代理的价值被压缩在寻找并争取客户，为客户解决定购和得到产品的办法等少量的环节上，而后者又被计算机网络和管理软件的发展所取代，一种新的商业模式切换的机会形成了。

新力量的介入对渠道模式整合的作用既迅速又非常明显，整个链条上的企业因此造成沉浮的例子也很多。

媒体和信息工具的发展，也较为深刻地影响了商业模式的变迁，其中影响最直接的就是直销和分销模式的相互转化。电子商务至今是一个方兴未艾的领域，网络普及了，电子管理工具发展了，也有一些电子商务取得了部分成果。人们的预测远比目前已经取得的要多得多。

对于渠道模式的演化，媒体和信息工具的主要作用表现为：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

媒体和信息工具的发展为供求之间的联系提供新的选择方式，例如机票、车票等在媒体被广泛接受之前，通过代理点的销售是唯一的可能方式。直接通过电子系统则可以免除这种需要配送实际票据的环节。

媒体和信息工具的发展，为重新组合商业环节提供了新的降低成本的可能性。例如，厂商通过媒体广告获取用户的成本和通过面对面的销售方式获取用户的成本可能是差别很大的。

用户采购模式的变化也显著地影响了渠道模式。一些大型的企业普遍采用了流程化、科学化的采购供应链，他们往往要直接面对厂商，消除中间的代理环节。还有一些采购者则有可能选择从代理采购，因为这种模式的灵活性和价格低廉、周到的服务是采购者所看重的。



连锁模式

“金钱有如蘑菇，长在阴暗之处”，财富总是难以发现，因为当大家都认为是机会的时候，机会往往已经丧失。

连锁的迅速崛起成为人们获取利润非常重要的手段。与此同时，那些没有通过连锁化实现利润倍增的企业往往成为竞争的牺牲品。

连锁几乎已经涉及各个领域，从饭馆到商铺、从医院到学校，连锁模式波及几乎所有面向终端消费者的行业。数一数在深圳有多少房地产是和“北师大附小”“北大附中”挂上钩的，你就知道连锁的影响是多么广泛了。

各行各业都想连锁化，到底哪些行业能从连锁模式上获得更多的收益则是一个最关键的问题，假如在没有连锁优势的行业施行连锁模式扩充，其结果是付出了经济代价之后，草草收场。经济规律就是一个自然选择的过程，有如大千世界的生物，他们并不知道自然环境适合什么样的生物生存，但是自然界会淘汰那些不适合生存的物种，不断地进化出更适合生存的物种。在经济上不适合的模式是通过“钱”来淘汰的，如果提前知道这一点将会避免损失金钱的代价。

要想知道哪些行业适合连锁模式，还要从解析连锁基因入手。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

信任预期

与普通的未连锁的模式相比，连锁更能够给人们以较为明确的预期。在描述中国和美国在商业运作的区别时，一个人人皆知的例子是炒菜。说西方的菜是非常量化的，而中国的菜完全凭着师父的手感，这种没有被量化的程序和方法，可拷贝性差，所以很难形成规模。

连锁的崛起正是利用了“质量较难预期”这个未连锁模式的基因缺陷发展起来的。走进麦当劳点一个猪柳蛋汉堡时，上来的食品肯定和顾客在其他地方吃过的一模一样。但是，要在中餐馆里点一个麻婆豆腐，其口味和质量却是不可预测的，两个不同的饭馆做的麻婆豆腐口味可能大相径庭。

当你走在一个陌生地方，临街有两个毗邻的饭馆，店面装潢都差不多，其中一个牌子上写着“第 12 家连锁店”，多数情况下，你会走进这家连锁店。因为，在对质量完全没有把握的情况下，顾客头脑中认为连锁多半是质量有保证的、有一定规模的饭馆。

一个非常明显的例子是，连锁店在医药零售行业崛起的速度非常快。而且大型的连锁药店的药通常比非连锁药店贵一些。其根本原因是，假药充斥市场，人们自然而然地认为大型连锁店的药品更有保证。

作为对比行业，比如图书销售、汽车销售连锁却不是那么时兴。原因在于，由于人们对质量有明确的预期，相信在任何书店买到的书或者汽车卖场买到的车都是“真”的。这种行业的连锁模式除了可挖掘自身的成本优势以外，无法在顾客一端创造更大的价值。连锁无助于吸引更多的顾客，也不会让顾客心甘情愿地支付更多的溢价。连锁所能形成的优势很小，这种行业的连锁模式能够得到的额外收益就比较小。

由于人们对质量的普遍不信任，连锁模式创造财富的金矿远没有得到充分开采。比如，烟酒行业，被一些专卖店统治，这些店铺以专门出售烟酒的方式获取更多的顾客信任，但很少有连锁店出现。

如果要开一个饭馆，如何利用连锁模式的这个基因优势呢？显然，在以回头客为主要客源的地方，连锁模式相对于非连锁模式来讲，其对比优势就被缩

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

小了。在流动人口为主的地点，连锁模式应该能获得更高的收益，知道了这个基因对于连锁店地址的选择和定位将是一个重要的参考坐标。

信任预期在连锁模式中的作用非常明显，比如中小学也开了很多连锁学校，生意相当火暴。如果我们非常理性地想，这种事情本不应该发生。因为学校的质量是依赖于教师个体的，它不像麦当劳的汉堡一样可以用机器复制。同时，学校的教育方法和管理制度也无独门秘方可言。但是人们就是相信品牌形成的连锁效应，其中一个原因是，对于学校这个行业而言，顾客无法评价其真实的质量水准，就只能依赖这些相对的信息。

但是，话又说回来，很多的商业顾客都是无法如实地了解信息的，正因为这一点，商业模式才有了用武之地。

知识和经验的延伸

加盟是连锁扩展的一种主要方式，连锁品牌拥有者并不是亲自经营连锁店铺的，他们只完成品牌管理、业务培训、产品工艺和质量控制等环节。品牌拥有者需要做的主要工作就是，把所有的店做成“一个样”；而加盟者需要向品牌拥有者支付一定的费用或者业务分成。

在这种模式中，连锁所创造的价值清晰地显现出来。总的来说，加盟者支付给品牌拥有者的费用一定要小于连锁所创造的剩余价值，加盟者才有利可图。

商家通过连锁方式所创造的剩余价值主要包括知识和经验的延伸的价值以及规模效应所产生的价值。

所有店铺都有一个至关重要的要素，那就是地点、地点、地点！由于自由市场竞争的结果，很难找到非常明显的价格便宜、人流量大、购买数量多的地点。

这个时候，能否实现赢利，专业的经验和较为科学的预计就非常重要。而在我们身边，大量的炒商铺的人，几乎没有不赔钱的，理发店干不下去就改成小超市，小超市没有顾客就又改成儿童用品商店。在商业活动中，由于缺乏经验的冲动型投资造成损失的案例非常普遍。由于连锁具有较为专业的分析能力，这方面的价值是连锁模式的第二个基因。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

据说，像麦当劳、肯德基这样的连锁店，由于具有专业的经验、考察、统计和分析，其投资的店铺很少有失误的。这就是连锁通过知识和经验的延伸所创造的价值。



商家通过连锁方式所创造的剩余价值主要包括知识和经验的延伸以及规模效应所产生的价值。

规模效应

规模效应是人人知道的连锁优势，其实这并非是第一重要的基因。

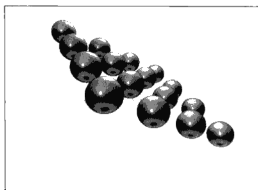
连锁可以使采购、管理、制造等环节更加专业化，规模也会扩大，平均成本因此会降低。几乎所有具备连锁条件的铺面和商家在连锁初期的发展一般都比较顺利。因为连锁有一个互动的效应，连锁加盟店本身借着连锁的名声比较容易获得品牌延伸的价值，同时连锁店数目的增加也在增强品牌本身的价值和知名度。

当规模发展到一定阶段，管理的复杂程度和成本增加，经营的风险增加时，连锁也会受到巨大的影响，会面临一损俱损的情况。

在草原上掠食的动物，狼是最没有天赋的动物之一。其个体的力量不够强大，奔跑的速度也不够快，他们结成群体凭着严格的组织纪律和群体智慧生存。但是当狼群的数目庞大到一定程度时，他们的组织成本就会提高，平均获得食物的能力就会降低，这时便会分解出新的群体。

在大多数行业，规模效应大到一定的程度，就会出现下降的趋势。家电销售连锁已经接近了规模效应的峰值，因为店铺数目继续增加时，平均到每个店铺的顾客数量就会减少，单位面积创造的产值就下降了，规模效应的优势就丧失了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



连锁模式波及到几乎所有面向终端消费者的行业。连锁的崛起正是利用了“质量较难预期”这个未连锁模式的基因缺陷发展起来的。

案例：做“壮”小肥羊

（《IT 经理世界》李圆）

一向“做不大”的中餐行业，能不能出现麦当劳、肯德基那样的巨头？

今年春节刚过，内蒙古小肥羊餐饮连锁有限公司董事长张钢就开始为小肥羊公司增资扩股的事频繁奔走于北京、上海等地。小肥羊现在正处于按照公司法、证券法的要求规范公司的阶段，按计划小肥羊明年将引入战略投资者，进而在 2007 年前后于香港上市。

这家依靠“不蘸小料的火锅”崛起的中餐企业，2004 年其直营店创造了 6 亿多元人民币的收入，获得了超过 8000 万元的利润。而如果算上加盟店，这家内蒙古餐饮企业一年已经可以创造 43.3 亿元的收入。

2004 年，小肥羊已连续 4 年跻身中国餐饮百强第 2 名，而多年来它的前面一直是“令人仰慕”的，旗下拥有肯德基、必胜客等品牌的百胜(中国)投资有限公司。考虑到小肥羊才刚刚走到第 6 个年头，张钢当然对这个成绩感到非常满意。

一只标准化的火锅

小肥羊的创始人张钢和孙先红可能做梦都要感谢当初引进了“不蘸小料涮羊肉”的独特吃法。相对于其他传统涮羊肉和极辣的四川火锅，这种吃法的锅底汤料中有 60 多味滋补调味品，涮羊肉的时候既能去掉羊肉膻味，同时因为不辣，受众面变得更广。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这种吃法的引入纯属偶然。1998年初，张钢还在做手机生意，他手下的一位经理在西南某城市出差偶然发现这种“不蘸小料”的火锅，后来张钢也前去品尝，发现味道果然不错，朦胧中认定极有商业价值。于是他们买了底料配方，回来后请人在原有配方的基础上加以改进，不断调试，然后开了第一家小肥羊。

“当时生意的火暴出乎意料，3 天之后就开始排队”，张钢一看这个火锅店如此受欢迎，两个月后，就在包头另外两个地区同时开了两家分店，结果同样火暴。就这样，小肥羊逐渐走出了内蒙古。

“发现这种能受大众认可的火锅吃法可能是我们的运气，但搞连锁经营却是洋快餐教会我们的。”张钢承认，小肥羊后来在如何加盟、连锁、如何定价和组织架构搭建方面，大量借鉴了洋快餐的经验。而最重要的一点，还在于标准化。

中餐业做连锁特别难的是，经过无数“先烈”证实的经验。这主要是由于菜的口感和品质都是由厨师决定的，受人影响太大。而小肥羊之所以可以成为中国中餐业的老大，靠的就是标准化。

内蒙古小肥羊餐饮连锁公司监事长兰建华说：“我们之所以能标准化，当然与火锅特定的形式有关。菜品不需要事先烹调，仅需要洗净、切好、摆好即可，但是即便如此，要做到真正的标准化以便可以在全国不走样地复制，要做的工作还相当复杂。”

2000年小肥羊将连锁店开到北京、上海等地时，开始成立小肥羊物流配送中心，负责为连锁店统一采购和配送。另外在上海、深圳的中央厨房，负责加工成半成品，并向全国各地的小肥羊店推广。“这个中央厨房的功能跟麦当劳和肯德基是一样的。”兰建华说。

小肥羊对于标准化的要求一度达到了“令人震惊”的程度。葱段的长短要求一致、辣椒要用固定产地的、蒜也选用同一品种，连入锅的蒜瓣大小也要基本一样。

“在中餐领域这听起来是有些近乎偏执，但对西式快餐来说，这其实没有什么奇怪的。所以人家才可以标准化，才可以进行完美地复制和扩张。”张钢并不觉得这是一件过分要求，而恰恰是小肥羊成功的关键。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

品牌危机

小肥羊最初的快速扩张与其采用了加盟店模式直接相关。小肥羊在 2003 年以前绝大部分店面采取的是加盟店的经营模式。申请者只要有一定规模的饮食店面，交纳合同约定的加盟费，就可以借小肥羊的招牌和秘方配料进行单店经营。这种模式看起来稳赚不赔，却给小肥羊的生存根本——标准化带来了大麻烦。

小肥羊逐渐发现很多加盟商为了贪图小利，开始不从总部进羊肉或调味品，而改用价格较低、质量较差的原料，最后因为质量无法保证，致使很多消费者对“小肥羊”品牌失去了信赖。由于很多加盟店地处小城市，小肥羊总部对这样的加盟店几乎无法控制，带来了很大的质量和品牌风险。从 2003 年开始，小肥羊的董事会作了明确的规定，省会级以上城市以后再不放加盟店，均由公司来做直营。

目前，小肥羊的直营店与加盟店已经形成了 1∶3 的格局——直营店 136 家、加盟店 567 家，其中北京、上海、广州、南京、福州、杭州等地直营店已经成为主流。

在这个过程中，小肥羊一直在提高加盟准入门槛。比如过去加盟合同签 3 年，现在提高到 5 年，并且要求加盟商交一定的加盟定金。另外合同规定，如不按要求进货、经营，将从此定金中扣掉相应罚金作为惩罚。2004 年下半年，小肥羊专门成立了加盟服务中心，开始对新加盟店进行细致的培训和规范，并对原有老店逐家做规范。“这一年来我们甚至基本上没有吸纳新加盟商，做的都是强化整顿。”兰建华说。

强化加盟管理保证了“小肥羊”品牌形象和影响力的扩大，但是另一种形式的品牌危机又困扰着小肥羊。

大约从 2001 年开始，全国各地陆续出现了一些仿冒的小肥羊火锅店，其中一些店直接打出“小肥羊”的招牌，有的则冠以“某某小肥羊”字号，虽然名头不同，但都突出使用“小肥羊”3 个大字，并仿冒“小肥羊”的特殊字体及特有的装饰、装潢。仅南京一地，街头就出现了数十家假“小肥羊”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

早期的一些加盟店在3年加盟期满后，也拒绝向小肥羊交加盟费，但却继续打着“某某小肥羊”的招牌做生意，甚至做起了加盟连锁业务。小肥羊感到事态严峻，于2004年先后在内蒙古、新疆、北京、上海、河北、陕西等地通过行政、司法程序投诉和起诉了一批擅自使用小肥羊商标的餐饮经营者和火锅底料生产者。因“小肥羊”属于未注册驰名商标国家也予以保护，小肥羊取得初步胜利。据了解，目前在内蒙古地区，工商部门已经把假的“小肥羊”全部打掉。

但是商标保护容易做到，小肥羊却无法独家垄断“不蘸小料火锅”的模式。有业内人士认为，现在小肥羊面对的还都是“土匪”性质的“盗版”，但是谁也不能确保未来不会遇到“正规部队”明刀明枪的进攻。

显然，小肥羊不能仅仅想着不惜代价绞杀国内“盗版”，还必须迈开大步向前跑，以便建立绝对的安全距离和迅速占领更大的市场。

寻找新高地

2004年，小肥羊在香港开设了3家店面，开始进一步拓展餐饮市场。在香港的3家店每日就餐长龙不断，利润极高，“一盘羊肉能卖60～80元”，大大增加了小肥羊到海外开店的信心。“今年我们还计划在美国、加拿大等国家和中国香港、澳门、台湾等地区开店，计划到2010年在海外开店80～100家。”张钢说。

据知情人士透露，小肥羊的国际化，固然出于开拓市场的目的，但也与寻找战略投资者并且为2007年上市作准备有关。据透露，目前已经有包括摩根斯坦利在内的数十家VC与小肥羊做过正面接触。

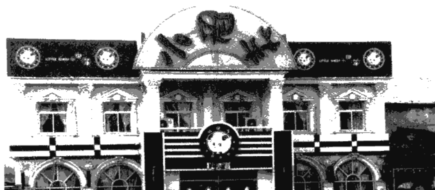
同时，2004年小肥羊依托餐饮，不断延伸产业链条，形成了餐饮、调味品和肉业三方面的布局，开始尝试多元化路线。但小肥羊的多元化首先还是为了解决标准化问题。知情人士称，过去小肥羊的羊肉和调味品均有协作单位来提供，但因为价格竞争，特别是收购羊只的时候，谁给的价格高，谁就能收购。这让公司受到上游的很大制约，调味品也是如此。为了解决这一问题，现在小肥羊开始仿效麦当劳、肯德基的做法，加强对上游产业链的控制，大建牧场、

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

搞规模化肉类加工。

去年，小肥羊投资 3000 多万元在包头昆区兴建了调味品基地，投资 500 万元兴建了国内唯一一条全自动化家装火锅汤料生产线。此外，在包头市固阳县、东河区，锡林浩特市兴建了小肥羊专用羊肉加工基地。基地Ⅰ期工程投资 1 亿元，于 2004 年 5 月 27 日正式开工兴建。预计今年夏天羊肉制品将上市。

有了标准化的主料和配料，张钢进而“把小肥羊打散了进超市”。张钢的算盘是，既然“小肥羊”的品牌已经起来，并且总部有专门的物流公司将加工好的羊肉、调料配送到各连锁店，为什么不拓展一下，送入超市、宾馆，谋得更多的收益呢？另外，对小肥羊来说，既然无法完全垄断“不蘸小料火锅”这种商业模式，那么把产品打散了卖，也许倒可以在一定程度上保证自己在这种商业模式中的垄断地位。



 作者评论

因为餐饮业是一个相当分散的行业，顾客在地理位置上非常分散，顾客可选择的餐饮档次和种类也非常多。对于这种分散的行业，如果有一种成功整合分散的模式，则被认为是可以获得比平均值高许多的赢利预期。

整合的业务定位、方法，成为是否能够成功的关键要素。在上述案例中，张钢已经选择“小肥羊”火锅这个方向，并作了非常好的诠释，因为火锅更容易标准化和保证质量。这是一个最主要的方面，其他的有利条件还包括：火锅属于中档消费餐饮，在繁华地段其赢利也可以支撑其房租，在边缘地区也有足够的目标顾客。这种定位基本适合大江南北、各种档次的城市。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

但是“小肥羊”也有不利的条件：

羊肉火锅有明显的季节性消费习惯，在南方，夏天太热被认为不适合吃火锅，在北方的一些地方，人们认为夏天的羊肉不好吃，也使得火锅店的生意很难红火，只有少数城市例外。

中餐是受时尚影响比较明显的，今年流行吃火锅，明年可能流行吃炒菜，今年满大街是红焖羊肉，明年可能一个这样的店都没有，这是很少被提及的中餐很难做大的一个因素。可是对于连锁餐饮来讲，第一，会使标准协调困难，管理成本增加；第二，企业有可能在这种跟进中失去定位，顾客不认可餐饮的新定位，就像顾客认可海尔的空调不代表认可它的彩电一样。所以，这种餐饮连锁对于具体的经营者来讲，较长期的和约不是很合适。

小肥羊需要做的就是要在不失去定位的情况下，谨慎创新和跟踪时尚，最大限度地管理好产品的生命周期，这样才能够最大限度地避免这些不利因素的影响。

笔者认为，中餐馆很难上规模的原因并非管理和标准化的问题，其实像上规模、标准化等都属于企业内部的技术性问题，对于具有现代企业管理意识的人而言，并不是什么难题。关键的原因在于中餐目标顾客的口味总是在变，而麦当劳和肯德基瞄准的是特定的目标客户，比如小孩或者是想匆匆吃一点快餐的人，而这些人在人群中的分布总是稳定地存在。用营销术语来说就是，按口味细分的市场是不稳定的，而按行为方式或者年龄细分的市场则是相对稳定的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

7 第三方买单

当人们已经没有什么需求时，肯定还有一个需求，那就是免费。

商业上有两句俗语经常被引用：第一句是，“没有免费的午餐”；第二句是，“羊毛出在羊身上”。

在商业模式日趋复杂化、商业工具越来越多时，这两句话在很多情况下已经过时。《参考消息》每天是4开纸8版，零售价为每张份报纸1元钱。《南方都市报》每天4开96版，零售价是2元。大家都知道像《南方都市报》这样的报纸本身是赔钱的，它主要通过广告赚钱。

现代商业模式，已经完全不同于物质紧缺的时代。在那个时代，人们购买的是产品的功能。商家把产品制造出来，加上一定的利润销售出去，商业就是这么简单，赚钱就是这样明白。

现在间接赚钱已经成为一种主要商业模式，最明显的，被众多消费者感知到的就是靠近传媒的那个部门广泛采用了间接赚钱模式。

与直接赚钱模式相比，间接赚钱模式具有变得更复杂、包含更高的利润预期、要冒更大的风险和更难以驾驭等不同的特点。同时，间接赚钱模式的范围也远远超越传媒，它的触角正在延伸到很多行业。

传媒行业

传媒行业普遍采用了间接赚钱的模式，网站、报纸、广播、电视等所有的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

传媒几乎都采用了第三方付费的方式。

在传媒行业，提供给用户的产品是各种信息，制造这些信息的边际成本几乎为零。多增加一万个浏览网站，多一万人收看电视节目，网站和电视台几乎不需要为此增加任何成本。但是，人数的多寡对于付费方的价值是不相同的。按照统计概率，传媒对于出钱做广告的厂商的价值却随着人数线性上升。一方面是不变的成本，另外一方面是线性上升的价值，这必然会加强胜者通吃的效应。

间接商业模式的产生还波及相关竞争性行业。比如，现在电影行业很难赚到足够的票房。在电影《功夫》中，客串的冯小刚踏出警察局大门时，有这样一句闲侃："我投资什么都不会投资电影，星期天电影院一个人都没有。"说完这句话，他就被斧头帮的人砍死了。这虽然是电影里面的一段台词，但却反映了电影的现状。现在很多电影的票房都不及电影的生产成本。

电影投资人、导演抱怨盗版猖獗是始作俑者。这仅仅是一个看得见的直接原因。除了盗版、演员的薪酬水平过高这些看得见的直接原因以外，商业模式的竞争也许是最根本的原因。电影的主要竞争者电视已经采用第三方付费的方式，尤其在中国，用户只需要按月交纳一定的电视接入费，几乎所有的电视节目都采用免费的方式收看，这必然会对收费的电影造成致命的冲击。

当年，电视在美国普及的时候，好莱坞也受到了强烈的冲击，因为电视更方便，还可以靠广告赚钱，让顾客免费收看内容，对电影形成了强烈的替代。好莱坞电影的复兴得益于后来他们找到了"大片模式"的赚钱手法。

图书出版行业也是受到间接赚钱商业模式冲击的一个行业，与图书竞争的报纸、杂志由于更新速度快，比较适合作为广告载体。他们通过广告赚的钱补贴产品本身的成本，以便形成更大的规模效应。这时，图书出版行业受到了致命的威胁。

有人说，电影和电视是两码事，图书和杂志、报纸有完全不同的定位。正是因为他们有所不同，电影和图书才得以苦活。本质上，媒体争夺的都是目标用户的时间，用户把很多时间放在杂志和报纸上，必然减少阅读书籍的时间，天天看电视连续剧必然会降低看电影的欲望。多年以前，农村是没有电视的，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

人们对演一场电影的期望就特别热切。

多年以前，《读者文摘》(现在已经改名《读者》)也有很大的销量，当时我觉得有一点特别可惜，在发行量如此之大的杂志上竟然没有广告。不久前《读者》封底和封三就被广告占据了，后来广告越来越多，干脆再加上几个插页，把月刊改成半月刊。其实，从竞争的角度来看，《读者》还可以选择更强硬的竞争手法，现在《读者》三元钱一本干脆降价到一元钱一本，以彻底打击那些销量不够大、很难占据广告资源的竞争性杂志。这样的战略可能有助于创造更高的预期利润，因为这种方式最大限度地利用了胜者通吃的规律。

毋庸置疑，《读者》一定从广告厂商那里拿到了大把的银子。这说明商业机会迟早会被人们发现并加以开发利用，一旦利用了新的、符合潮流的模式，就能够创造数倍的利润。



其他行业

商业的简单性是符合直觉的，也就是说，商业上的规律和伎俩有时一看便知。商业的复杂性又往往超越直觉，要深入系统地观察思考才能发现其中的奥秘。前者通常是人们已经实践并成功的，后者才是真正的商业机会。

一种商品常常存在开发对第三方价值的潜力。例如，很多人买房是为了让孩子读上好的学校，这一代人正好是最有钱的一代人，所以，房地产商和名校搭配成了一种普遍的模式。房地产商以比较低廉的价格把房子租给名校，然后让他的房子畅销或者卖更高的价钱，第三方支付了建设学校的成本。超市因为提供了方便的购物条件，也可以增加对购房顾客的吸引力，所以他们也经常能得到比较低廉的租金。

某公司开发了校园一卡通，目的是为了用一张卡解决学生吃饭、交各种费用的问题，确实是有需求的，但是为了实现一卡通，必须说服学校花钱安装这套系统。在推广实践中，他们发现这很困难，因为这个产品虽然好，但是学校没有花钱安装这套系统的动力。后来，他们开发了第三方买单的模式，发现银行愿意出钱安装这套系统，然后，发行一种校园卡，这样等于吸纳了学生的存款，通过开发这种新的商业，产品推广得非常顺利。不用说，他们赚了很多钱。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

媒体可以间接赚钱，大家早已经都知道了。但是，被这种模式竞争的相关行业未必知道。有人把这种间接收费模式引入了其他行业，也获得了成功。

唐·金是最著名的、无所不能的拳击赛推广人。但是，他却在2001年组织霍利菲尔德和鲁伊兹的北京拳王争霸战时，因筹集不到足够的资金支持和票房而使比赛取消。其原因在于，唐·金及其中方合伙人牛立新对中国独特的第三方买单商业模式缺乏认识。

此前，享誉世界乐坛的三大男高音歌唱家帕瓦罗蒂、多明戈和卡雷拉斯在紫禁城午门广场所举行的演唱会却非常成功，座无虚席，最好的位置卖到了2000美元一张，这是同样规格演唱会全世界的最高票价。

一个空前成功，一个绝对失败，并非因为中国人都喜欢歌剧不喜欢拳击，其关键差别仅在于支撑这两种比赛的不同商业模式。

三大男高音演唱会的商业模式为申奥作秀，得到政府支持，同时是公司给客户送票的绝佳时机，第三方买单模式成就了这场演唱会。

而拳击则不同，它在商业模式设计上一个致命的弱点是无法激活第三方买单方式。因为高品质的演唱会在人们心目中的定位是高雅的、可以送礼的；而拳击的定位则可能是刺激的、时尚的、粗野的。后者的定位当然不太适合送礼。

就是这样一个简单的差别，导致的结果却大相径庭。

为什么脑白金和黄金搭档这么多年的广告一直是有关送礼的、孝敬父母的？为什么不直接面向老年人做广告？因为老年人是从艰苦的岁月中走过来的，他们舍不得花钱，让他们更大手大脚花钱的儿女买单才是一种更能创收的方式。

奢侈的消费品，很大程度上非常依赖第三方买单模式，这是人人都知道的。香港的收入显然高于内地，但是奢侈品却比内地便宜。尽管有税收的因素，但这并不是主要原因，奢侈品有的是定价空间，想定价多少都行。主要原因是心照不宣的秘密，就是奢侈品有很大一部分是靠第三方买单生存的。第三方买单在乎的是名气，购买时通常比较紧急，对价格不敏感，所以昂贵的奢侈品"吃"住了这一块市场。

在一些复杂商业交易上，第三方买单模式需要精心策划和设计，商业模式

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的些许改变有时是四两拨千斤的高杠杆解。

SUN 公司总裁麦克尼利在和 IBM 竞争小型机市场时，怒斥 IBM 是骗子。麦克尼利提醒用户，IBM 的机器虽然可能买得便宜，但是加上昂贵的售后服务费用后，其实际价格远比 SUN 更高。

但是，提醒归提醒，用户还是照样购买 IBM 的机器和服务，因为这种模式改变了用户体验。早晨给猴子 4 个枣，晚上给 3 个，猴子很不高兴，因为它觉得越来越少。但是，早上给 3 个，晚上给 4 个，就会很高兴，它会觉得枣子越来越多。顾客也是这样，有时商业模式需要变化一下，给顾客以不同的感觉。

郭士纳来中国时，说：“你们不要以为我是来推销机器的，我是来告诉你们如何赚钱的。”实际的情况是用户买了他的机器，倒是让 IBM 发了财。

微软公司现在已经是比较传统的公司了，因为他们奉行的卖东西赚钱这种古老的商业模式正在受到竞争者新商业模式的挑战。Google 通过提供免费的搜索服务，然后进行广告排名赚钱。同时，他们已经开发了网络版的办公软件，目前正在紧锣密鼓地准备推出可以安装在桌面上的免费办公软件版本。不久前，Google 发表了免费的手机操作系统，那么他们如何赢利呢？也许他们看出了更巧妙、更复杂的第三方买单模式。

 第三方决策

松下幸之助说过：“不赚钱的企业是一种罪恶。”但是在前几年网络泡沫的时代，不赚钱却成为荣耀。一个网站的老板在媒体上公然宣称，我们就是不赚钱，甚至已经醉心于不赚钱了。后来的事实，是证明了一个道理，至少在其他网站找到了短信这个赚钱的金牛时，这家著名的网站仍然无所作为，其股票情况就可想而知了。

第三方买单除了媒体以外，最容易让人联想的词汇就是回扣、送礼、腐败之类。可以说这种模式是“商业上堕落的大阴沟”，因为受益者和出钱者分离，第三方买单给权利和金钱的交易提供了天然的工具，无所不能的商人总是能够想到利用这些机会。

狡猾的商人要比我这种写书的人有商业头脑得多，这些人早就看到了医疗

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

行业、教育行业第三方买单的商业模式。在医院，专业人士决定购买的产品类型，但是付费的是病人。在学校，老师决定学习材料，学校统一采购，由学生支付费用。

企业中的领导肩负企业模式设计的重任，企业的成功是通过模式实现的。模式成功了，企业员工和领导的努力会转换成滚滚红利；模式失败了，付出的心血只能付诸于流水。



间接赚钱已经成为一种主要商业模式，与直接赚钱模式相比，间接赚钱模式具有变得更复杂、包含更高的利润预期、要冒更大的风险和更难以驾驭等不同的特点。同时，间接赚钱模式的范围也远远超越传媒，它的触角正在延伸到很多行业。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

8 硬实力

越是高手比武越是平淡无奇，暗里则是惊涛骇浪、险象环生。

所有的行业都在运行，但不是所有的行业都能找到一个较为有效提升效率赢利的模式。

像钢铁企业这种行业，几乎所有的商业模式都难以奏效。因此，钢铁行业的利润一直以来的情况是，要么在某些年份整体亏损，要么在某些年份整体赚钱。赚钱或者亏损几乎取决于对行业产品的供需情况，利用商业周期的起伏跌宕赚钱是最有效的法则。

采煤、运输行业也呈现出类似的状况。因为在这些行业，产品基本上没有差异化可言，组织产品生产、销售的方式、方法也非常类似。有谁看过有关这些行业的流行书？没有，有些古老的行业在日复一日的生存斗争中，模式已经趋同。

集装箱行业发展也只有 40 多年的历史，已经成为不折不扣的传统产业，凭直觉就可以知道这是一个产品高度标准化、技术含量比较低的行业，它面对的都是一些具有专业能力的顾客。这些特点决定了集装箱行业必然是一个以成本为主要导向的行业，用通俗的说法就是这个行业没有多少花样可以玩，用专业的术语就是这是一个没有模式的行业。

但是，这并不意味着这种行业一定无利可图，中集在 2004 年销售收入同比增长 92.52%，至 265.68 亿元人民币，实现净利润 23.89 亿元，同比增长

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

249.94%，占世界集装箱产量的 55%。

2005 年公司实现主营业务收入 309.59 亿元，同比增长 16.53%，主营业务利润 26.69 亿元，同比增长减少 11.73%。

2006 年公司实现主营业务收入 331.68 亿元，同比增长 7.13%，主营业务利润 44.48 亿元，同比增长减少 12.09%，资产收益率达到 24.29%。

以事后诸葛的方式看，中集到今天所走过的道路，几乎都是合乎经济逻辑的历史必然。中集是 20 世纪 80 年代成立的一个小合资工厂，1994 年的市场占有率只有 6%。

“抓住机遇把集装箱制造产业留在了中国”，这才是中集塑造的一系列神话中最真实、最有意义的一个。

像很多行业一样，“一窝蜂”式的大干快上也出现在了集装箱行业，仅仅过了不到 10 年的时间，中国集装箱的生产就迅速转入供过于求的状态之中。到 20 世纪 90 年代末，中国有约 40 家集装箱厂，但是其中只有 1/3 的工厂是赢利的。

中集集团市场事业部副总经理李贵平回忆说：“自 1998 年 4 月开始，工厂之间同质化的竞争导致集装箱产品的价格一路下滑，到最低点，价格下调幅度已达 50%，单箱利润率也从 30%跌至 3%左右。”这个跌价幅度使得只有充分具备了规模经济效益的大型集团公司，才有可能在目前的价位上保本或微利，中型和小型企业都将陷入严重亏损的境地。在这种情况下，重整、合并而形成大企业集团的趋势已是无法避免。而中集就是在这个时候明确了自己要通过整合迅速“做大”的道路。

行业整合的原动力，是基于中集一种不同寻常的判断。大部分分析人士都认为集装箱行业是一个起起伏伏的周期性行业，但是中集集团副总裁吴发沛说，尽管集装箱行业经常会有回调，中集却认为集装箱是一个一直向上的持续增长性行业，这种判断基于集装箱运输发展的趋势性。因此，即便在海运低潮来临、行业最不景气、别的工厂纷纷关闭的时期，中集还是选择持续不断的扩张。

“我们相信在集装箱这样的行业，只有把市场占有率扩大到足以影响行业内的主要客户的阶段，企业才能生存下去，” 吴发沛说，“这是中集在 90 年

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

代初开始‘圈地’的指导思想”。

中集成功的初始条件与其他产业一样——靠的是中国制造成本低廉带来的全球集装箱制造业向中国的转移。同时，中国成为全球贸易大发展的“引擎”，很好地助推了集装箱业在中国的发展。

但是在中集最终把集装箱的产能和技术都留在了中国，走向世界级公司之路时，还有两个条件不容忽略。

第一个就是对产业趋势发展大势的判断，在巨大的行业转型面前不能压错宝。中集在海运低潮来临、行业最不景气的时候，依然积极地进行购并整合，以及后来坚定地选择了钢质冷藏箱的技术路线，都是这样的生死抉择——押对了就顺大势而起，错了就大伤元气，甚至一败涂地。这需要领导人的眼光和勇气，同时也需要一些运气。

另一个条件就是企业在面临巨大发展机会的时候，保持自己的供应链畅通，尤其是上游原材料的供应。中集在不断发展的过程中，对森林资源的投资、新型木地板的研发以及和钢铁厂的战略合作等不同策略都是出于这一考虑。当企业已经处在“巨头”位置、有了足够本钱的时候，需要有足够的视野、勇气和智慧去做“巨头”应该做的事情，同时又要注意不被自己的贪婪和不安全感乱了阵脚。

集装箱工业从 20 世纪 60 年代在美国兴起，到现在短短的 40 年间，已 3 次转移。从发达的美国到当时欠发达的日本，又从发达的日本到当时欠发达的韩国，90 年代，中国逐步取代韩国成为集装箱制造的大本营。迁徙中国之后，集装箱会不会再次转移？

美国一个工程师曾经提出了把集装箱工业向发达国家转移的新思想，以全自动的工序代替人力。按他的设计，一个年产 10 万箱的工厂只需 20 个工人，但是没有工厂采用他的设计，因为工厂的投入无法在短期内收回。

同时，幅员辽阔的中国具备生产集装箱的大部分要素，如果集装箱业转移到劳动力成本更低的越南，则会因为贸易量不够而令“箱东”支出额外的运输费用，如果迁移到印度，则没有足够的钢铁。事实上，如果中集不自己出现跟不上时代的错误，集装箱行业的第 4 次转移很有可能不会再发生了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

中集的发展历程是很多企业发展历程的典型缩影，首先，必须赶上历史的大趋势；其次，在正确的判断下，必须经过残酷的竞争和艰苦的奋斗，成功的公司不断扫描周边的条件，利用其优势，慢慢转化成胜势。

在一个非常成熟的、技术含量不高的行业里，看似没有什么独到的模式，实际上中集的运作中还是包含了转移模式、垄断模式等。

模式一旦趋同，规模在竞争中的作用越来越明显。在同质化的竞争中，大的战胜小的，获得垄断利润。所以，很多行业一旦发展到成熟期，厂商就会孤注一掷地追求规模。如果无法获得垄断利润，企业就将长期在零利润附近徘徊。

"美国发明，日本做好，韩国做烂，中国人做得没钱赚。" 一句通俗的顺口溜，反应了产业发展的真实情况。很多产业，一旦过了快速增长期，到了非常稳定的成熟期，整个行业的利润就接近消失了，从最古老的农业产品，到比较新的家用电器，再到前几年还被认为是高科技的计算机生产、销售，到手机行业，无不如此。在我们对此非常忧虑、愁眉苦脸时，我们发现，这反而是一种合乎逻辑、合乎经济规律的正常现象——产业已经发展到边界，扩大再生产失去了可能性，赚钱也就失去了意义，因此也就不可能赚钱了。当然这是从宏观尺度上看。从微观尺度上来看，在任何一个行业中，皆有赚钱的企业，即使发生全行业的亏损，只能在一个有限的时间尺度内，"赚钱"这一目标仍然能够鼓励企业励精图治、积极进取。产业在此起彼伏的"你亏了，我赚了，你倒下了，我站起来了"这样的历史轮回中生生不息。

李嘉诚说："人们永无止境的欲望是社会经济持续发展的基本动力。"这句话是对上述论断的最佳反驳，也是从微观角度解释宏观问题的最精妙的论述。因为人们的欲望是无止境的，所以产业企业并不存在边界。你有一辆宝马，再给你一辆奔驰，你要不要？当然要！但问题在于，"再给你一辆奔驰"暗示了这个给是白给，假使让你付出很大的代价，你可能就不要了，边际成本和边际效用总有平衡的时候，即使没有人为的平衡，也会有自然的平衡，例如石油的储量就是有限的。我相信，从大的尺度来看，所有的产业都存在边界和制约条件，无止境的欲望会受到各种制约就变得有边界了。

除了各行各业出现的边界，在国家这个地理尺度上，也显现出了经济发展

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的边界。过去高速增长的日本已经遇到了停滞，北欧高福利国家，据说上班的人每年的假期差不多有一半时间，他们的生活已经呈现出一种追求自然、和谐、回归田园的价值取向。

这是一种经济事实，产业发展到边界上不是一种痛苦，而是一种幸福，或者说是一种微观痛苦，宏观幸福。

过去的规矩是干什么行业都赚钱，现在无利润区则像秋霜过后枯黄的草地，一片接一片地扩展开来，从一个行业扩张到另外一个行业，从产业链上一个一个环节扩展到整个产业。从另外一个角度来看，这正是经济走向成熟的标志。经济事务中的活动主体也需要转变观念，在过去的经济规则和一两个暴富故事的刺激下，贪婪、急躁、冒进是经济人的主流观念。在这种观念主导下，市场被竭泽而渔，消费者的信心受到严重的挫伤。新的形势下，理性、务实、平和将取代过去的经济观念，利润将惠顾注重长期博弈的企业，因为他们才能更好地满足消费者的预期。

在一片荒地上或者从一个湖泊到森林的演替过程中，要经历若干个阶段，但是这种演替并不是始终都按照线性速度进行，而是开始速度很快，后来就越来越慢，直到最后演替成顶级生物群落。在顶级生物群落中，虽然也有生老病死，但是总体上仍处于相当稳定的状态。群落在演替初期，生产量大于消耗量，在顶级群落状态，生产量等于消耗量。

被人们广泛接受的“森林是地球之肺”的观点并不正确，因为只有生长中，不断壮大的森林才有固定二氧化碳、吸收氧气的作用，一旦发展到一定程度，生物的总量无法再增加，森林固定的二氧化碳和整个生物释放出来的二氧化碳就达到平衡了。

在生物演替的初级阶段，小型的植物是主体，因为它繁殖快。小型植物的方式可以最大限度地适应环境和占领空缺的生存环境。在生物演替的后期阶段，由于竞争的加剧，生存竞争往往由个体大、寿命长的生物主导。仅从这一点上来看，商业的演进过程和生物的演替过程是多么的相似！

经济学对理想市场的设计是充分竞争的市场，在这种市场条件下，生产者

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

会以边际成本出售他们的产品，消费者会得到最大的消费剩余，这样会形成社会福利最大化。很多行业正在逼近这个模型，消费者付出比较小的代价就可以获得产品，产品的应用得到迅速普及，虽然生产这些产品的工厂没有赚多少钱。

在中国市场经济发展的初期，市场有一些短缺和空白点，在这个阶段只要找到合适的产品，就能够迅速赚钱。另外，围绕着互联网的一些产业有着特殊的结构和模式，也使一些企业迅速膨胀。这些现象激励了人们认为商业的本质是速富，但速富并不是商业的本质。

“我们不能让消费者富裕起来，但可以让他们辛辛苦苦赚来的劳动成果变得更有价值。”格兰仕掌舵人梁庆德的这句名言不是一句广告词，而是真实地道出了商业的真谛。

行当没有钱赚，没有人干怎么办？这永远是一种多余的担心。从企业或者个人的角度出发，永远有充分的赚钱冲动。从历史数据上看，很多行业出现了长期亏损的局面，但并没有使参与者望而却步，在微观的尺度上，企业永远有赚钱的机会。

有利润必然引起竞争，竞争又必然消灭利润，这就是商业演进的规律。彼得·杜拉克早就注意到一个产业若不发展，其利润是没有意义的。正好与之相适应的是，当一个行业不再发展时，获取利润也变得十分困难，自然规律提供了这种自我适应的能力，不得不说这是非常奇妙的，也是社会存在的必然逻辑基础。

“长期看，我们都属于死亡。”约翰·梅纳德·凯恩斯写道。我们不是要断章取义地引用先哲的论断，而是，长期地看，企业经历的就是一个在不赚钱的商业环境中寻求赚钱的缝隙的过程。

世人皆以为商业的真谛或者说本质目的就是赚钱。错！这仅仅是从企业投资者、经营者的角度看问题得出的感性的结论，如果从更广的角度、更大的时间尺度来看，商业的真谛并非赚钱。

从政府的角度来看，企业是否赚钱就不是最本质的目的，企业存在就是要完成他的纳税任务，同时尽量多地解决社会的就业问题。企业是否赚钱则是支撑它完成这种使命的条件。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

企业为什么要赚钱？这看来好像是一个庸人自扰、无须回答的问题。深究下去的话，得到的结论并不是我们认为得那么显而易见。从企业自身存在的角度来看，如果企业无须发展、无须扩大再生产，赚钱就是一个多余的负担，企业只需要盈亏平衡即可。在这种状态下，工人有工资发，企业能给政府交纳税金，间接地承担公共义务，社会正常运转，没有任何问题。

但是当企业想进一步扩大再生产时，赚钱就是一个必须的条件。从行业的视角来看，行业为什么要赚钱，唯一的理由也是扩大再生产。但是行业扩大再生产是有边界的，在传统行业，甚至在一些较新的行业，扩大再生产的边界已经显现出来，迅速发展的生产能力，已经填满了很多行业，这时，行业没有扩大再生产的可能性了，行业利润也就停止了。



有利润必然引起竞争，竞争又必然消灭利润，这就是商业演进的规律。长期看，企业经历的就是一个在不赚钱的商业环境中寻求赚钱的缝隙的过程。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

赔赚

找到赢利杠杆的支点

所有的成就，所有挣来的财富，源头都只是在一念之间！

——安德鲁·卡耐基

阵而后战，兵法之常，运用之妙，存乎一心！

——岳飞

世上最难的两件事：把自己的思想装进别人的脑袋；把别人的钱装进自己的口袋。

每一位员工、每一位创业者、每一位老板都不仅仅是执行，还要想想“赔赚”的道理。

PROFITABLE AND UNPROFITABLE

上架建议：经济管理类



ISBN 978-7-302-22288-0

定价：30.00元